

**“QUE FATORES AFETAM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO NUM
CENTRO DE SERVIÇOS PARTILHADOS?”**

ESTUDO DE CASO

por

Dulce Maria Leal da Silva

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Professora Doutora Teresa Proença

2012

Dedicada a ti, que me ensinaste que “dos fracos não reza a história” e a quem se aplica a frase de Einstein: “Somente seres humanos excepcionais e irrepreensíveis suscitam ideias generosas e ações elevadas.”

Nota Biográfica

Dulce Maria Leal da Silva, nascida num chuvoso 24 de março de 1988, residente na Vila de Lavra, completou o ensino básico na sua vila natal. Foi com alguma indecisão e uns tantos percalços que se matriculou no ensino secundário, na Escola Secundária da Boa Nova, em Leça da Palmeira, no Curso Tecnológico de Serviços Comerciais, parte do antigo agrupamento Económico-Social.

Integrada no mundo do trabalho desde cedo, foi a vontade de ir mais além que a fez desistir de abandonar os estudos e a conduziu à *mui nobre* Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde se licenciou em Economia em 2010. Tendo sido abrangida pela transição do plano de estudos do curso para Bolonha, quase no final do mesmo – e estando a trabalhar ativamente em paralelo – decidiu aproveitar a oportunidade para frequentar algumas disciplinas do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, no último ano da licenciatura. Acumulando os horários laboral e pós-laboral das aulas e o tempo dedicado a ganhar experiência profissional, conseguiu alcançar os seus objetivos principais de finalista: terminar o curso com uma boa média, encontrar trabalho na área de Recursos Humanos e conseguir entrar definitivamente no Mestrado em questão.

Esse segundo ciclo de estudos termina agora, com a elaboração e apresentação deste estudo. Com a certeza de que a aprendizagem em simultâneo na empresa onde trabalha e no Mestrado a tornarão numa profissional mais preparada para desafios, o final deste capítulo marca o início de uma nova etapa, que se espera recheada de desafios humanos.

Agradecimentos

Neste processo de elaboração da dissertação de mestrado, muitos foram os que contribuíram para que nunca me esquecesse de que “nós como seres humanos, temos uma só lição na vida: seguir em frente e ter a certeza de que apesar de às vezes estarmos no escuro, o sol vai voltar a brilhar”.

Um muito obrigado à Professora Teresa Proença, por aceitar o desafio de ser minha orientadora. Devido às circunstâncias, é de louvar que nunca tenha deixado de acreditar no meu potencial e que tenha estado sempre disponível para me ajudar e acompanhar em todos os passos, corrigindo e aceitando os erros básicos de uma investigadora principiante, sempre com a maior das disponibilidades e dedicação que podia esperar.

Tenho também muito a agradecer à minha colega de trabalho, supervisora e ombro amigo Inês Dinis, pela sua paciência e ajuda preciosas desde o primeiro dia em que trabalhamos juntas. Dessa forma, tenho também a agradecer ao diretor, Norman Nader, pelas ideias, apoio e abertura para que a investigação fosse possível.

A todos os colaboradores da ABC, Lda, o meu mais sincero obrigada. Um agradecimento especial a quem se mostrou mais do que um colega de trabalho fantástico e me ajudou sempre: Joana Soares, Inês Seabra, Liliane Carvalho, Carla Jesús, Sara Carneiro, Rosa Alves, Andreia Silva, e Tiago Ferreira. Aos dois últimos tenho ainda a agradecer a ajuda informática e a disponibilidade para solucionar problemas grandes, num curto espaço de tempo.

À minha família “de casa”, por me ter dado as bases para ser quem sou, me dar a mão quando o vento estava forte e me afastava da direção e me ensinar a ser forte e perseverante.

Por último, a todos os meus amigos verdadeiros, pelo apoio incondicional de sempre.

Resumo

Numa altura em que a crise económica se perpetua há tempo suficiente para instilar nos homens de negócios a vontade de gerar valor acrescentado a partir de todas as áreas das suas empresas, os Centros de Serviços Partilhados (CSP) apresentam-se como uma solução viável para aumentar a eficiência e reduzir custos. Com um âmbito de trabalho algo diferente de outros negócios, em que medida é que essas particularidades podem interferir na satisfação que os colaboradores retiram do seu trabalho?

Na presente dissertação, apresenta-se um estudo de caso de um Centro de Serviços Partilhados (CSP) acerca dos fatores que afetam a satisfação no trabalho dos colaboradores deste tipo de negócio.

O estudo consistiu na realização de três sessões de *focus group* com os colaboradores da empresa, posteriormente complementadas através de um inquérito por questionário. Foi ainda elaborada uma regressão com as dimensões estudadas no inquérito afim de se perceber quais delas conseguiam explicar as intenções de *turnover* e a satisfação global no trabalho neste CSP.

Os resultados quantitativos revelam que a remuneração é um fator importante na explicação das intenções de *turnover* e da satisfação global no trabalho dos colaboradores de um CSP. Para a satisfação global contribui ainda o reconhecimento pelo trabalho efetuado.

Estas e as restantes dimensões consideradas – desenho do trabalho, comunicação/supervisor, relacionamento interpessoal e oportunidades, revelaram-se importantes nas sessões de discussão para caracterizar a satisfação no trabalho dos colaboradores de um CSP e permitiram consolidar as conclusões gerais do estudo, que podem ser úteis para as futuras práticas de gestão a implementar na empresa em estudo.

Palavras-chave: Centro de Serviços Partilhados, satisfação no trabalho

Abstract

At a time when the economic crisis is perpetuated long enough to instill in the business people the willing to generate value added from all areas of their business, Shared Services Centres (SSC) are presented as a viable solution for increasing efficiency and reducing costs. With a working scope a little bit different from other businesses, to what extent is that these peculiarities may interfere with the satisfaction that employees derive from their job?

In this paper, it's presented a case study of a Shared Services Center (SSC) about the factors affecting employees' job satisfaction of such business.

The study consisted on three focus group sessions with employees of the company, later supplemented by a questionnaire survey. It was also developed a regression with the dimensions studied in the survey in order to understand what are the dimensions that can statistically explain the turnover intentions and the overall job satisfaction.

The results show that compensation is an important factor in explaining turnover intentions and overall job satisfaction of employees in a SSC. To explain the overall satisfaction, recognition is also relevant.

These and the other dimensions considered - work design, communication / supervisor, interpersonal relationships and opportunities, proved to be important in the discussion sessions to characterize the job satisfaction of employees of a SSC and allowed the investigator to consolidate the general conclusions of the study and may be useful for future management practices implemented in the company under study.

Keywords: Shared Service Centers, job satisfaction

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Introdução	1
I - Revisão de literatura.....	5
1 - O funcionamento dos CSP	5
2 - Motivação e satisfação no trabalho.....	9
3 - Fatores que influenciam a satisfação no trabalho no contexto dos CSP.....	13
4 - Satisfação no trabalho e intenções de <i>turnover</i> : que relação?	19
5- Problemática e objectivos de investigação	21
II - Estudo empírico	24
1 - Metodologia	24
2 - Técnicas e procedimentos de recolha de dados	25
2.1 - <i>Focus Group</i>	25
2.2 - Inquérito e análise de documentos da empresa.....	29
3 - Apresentação da empresa ABC, Lda	33
4 - Caracterização da população e das práticas de GRH da ABC.....	39
5 - Procedimentos de análise de dados.....	41
6 - Apresentação dos resultados.....	43
6.1 - Que motivos levam os indivíduos a aceitar uma proposta de trabalho num CSP?	44
6.2 - Os fatores de satisfação no contexto de trabalho dos colaboradores?	46
6.3 - O impacto dos fatores de satisfação na satisfação global e nas intenções de <i>turnover</i>	76
7 - Interpretação e discussão dos resultados	78

8 - Conclusões	88
Bibliografia	96
Anexos	104

Índice de tabelas

Tabela 1: Tópicos das sessões de <i>Focus Group</i>	28
Tabela 2: As dimensões a avaliar no inquérito por questionário	32
Tabela 3: Alfas de Cronbach para cada dimensão em análise	43
Tabela 4: Motivos para a aceitação de emprego num CSP.....	44
Tabela 5: Comunicação da gestão – missão, visão e valores.....	47
Tabela 6: Comunicação da gestão – Clareza	48
Tabela 7: Satisfação com a gestão	49
Tabela 8: Satisfação com a informação recebida.....	50
Tabela 9: Competência da gestão	50
Tabela 10: Segurança sentida pelos colaboradores.....	51
Tabela 11: Comunicação da gestão: clareza e capacidade de escutar os colaboradores	51
Tabela 12: Comunicação – Avaliação de Desempenho.....	52
Tabela 13: Comunicação e avaliação de desempenho – <i>feedback</i>	53
Tabela 14: Comunicação e avaliação de desempenho – clareza	54
Tabela 15: Iniciativas da empresa e impacto no relacionamento interpessoal	56
Tabela 16: Debate em equipa.....	57
Tabela 17: O trabalho em equipa.....	58
Tabela 18: O clima de trabalho.....	58
Tabela 19: Relacionamento entre colaboradores	59
Tabela 20: Relações interpessoais: clientes	60
Tabela 21: A relação com os clientes num CSP	61
Tabela 22: Reconhecimento.....	62
Tabela 23: Potencial de realização.....	63
Tabela 24: Reconhecimento pelo supervisor	63
Tabela 25: Política de compensação	64
Tabela 26: Satisfação com o salário	65
Tabela 27: Justiça da remuneração da função	65
Tabela 28: Remuneração - satisfação e justiça	66
Tabela 29: O trabalho/ as tarefas	67

Tabela 30: Diversidade de tarefas.....	68
Tabela 31: Variedade de aptidões usadas	69
Tabela 32: Autonomia no trabalho	69
Tabela 33: Oportunidade de mudança de funções	69
Tabela 34: Oportunidade de viajar.....	70
Tabela 35: Oportunidade de contacto com outras culturas.....	70
Tabela 36: Oportunidades e <i>turnover</i>	71
Tabela 37: Pensamento de deixar a organização	72
Tabela 38: Procura ativa de emprego	73
Tabela 39: Intenções de <i>turnover</i>	73
Tabela 40: Oportunidade do CSP	74
Tabela 41: Satisfação global com o trabalho	75
Tabela 42: Aceitação do emprego	75
Tabela 43: Satisfação global com o trabalho	75
Tabela 44: Satisfação e expetativas	76
Tabela 45: Explicação das intenções de <i>turnover</i>	77
Tabela 46: Explicação da satisfação global	78

Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama da ABC, Lda.....	37
--	----

Índice de Anexos

Anexo 1 – <i>E-mail</i> de pedido de colaboração no estudo - <i>Focus Group</i>	105
Anexo 3 – Apresentação utilizada nas sessões de discussão	108
Anexo 4 – Excerto do guião de apoio ao moderador.....	116
Anexo 5 – Sumarização de resultados do <i>FG</i>	118
Anexo 6 – Pedido de colaboração nos inquéritos por questionário	132
Anexo 7 – Questionário	133
Anexo 8 – Quadro explicativo das questões usadas no inquérito por questionário.....	137

Abreviaturas

CSP – Centro de Serviços Partilhados

SP – Serviços Partilhados

GRH – Gestão /Gestores de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

CC – Call Centers

AP – Accounts Payable

AR – Accounts Receivable

RTL - Retail

FG – Focus Group

AF – Análise Fatorial

KPI's – Key Performance Indicators

Introdução

O ambiente empresarial mundial de hoje, intensamente competitivo, aumenta a pressão nas empresas para o crescimento e para a procura da geração de valor acrescentado através da gestão. O papel dos acionistas é reunir esforços para reduzir gastos e aumentar o lucro, alargando o *focus* da empresa como um todo na poupança de custos e melhorias de eficiência. Para tal, devem ser abrangidas não só as atividades principais, mas também as funções de *back-office* (Leibfried, 2007).

Esta nova realidade na qual nos vemos envoltos acrescenta uma série de mudanças nos nossos conceitos de negócio, obrigando-nos a repensar os nossos mais intocáveis *mindsets*. Proliferam novas formas de negócio, que despertam a nossa curiosidade sobre as suas implicações no nosso entendimento sobre o trabalho.

O maior exemplo deste novo rumo é a emergência dos Centros de Serviços Partilhados (CSP), que se apresentam como alternativas para assegurar a competitividade e a busca de valor para as organizações (Walsh et al., 2008). Os CSP brilham nestes tempos conturbados de crise, pois permitem a redução de custos. São centros estratégicos de suporte à empresa-mãe, representando, sobretudo, uma forma de organização do trabalho mais eficiente, ao envolver economias de escala para a empresa em questão (Deloitte, 2009). Esta crise económica permite que muitos líderes de Serviços Partilhados (SP) tenham uma oportunidade de ouro. A “ênfase esmagadora” no controle de custos tem transformado os CSP num ativo de grande valor – mais ainda hoje do que quando a economia era forte. Passaram a ser encarados de maneira diferente pelos decisores empresariais, que lhes atribuem grande importância e os encaram como uma opção viável (Hogan, 2010). Encontramos na literatura muitos estudos na área da gestão, mas estes concentram-se, sobretudo, na compreensão das atividades *core* das organizações, relegando para segundo plano as atividades de *staff*. A sua importância e a maneira pela qual elas podem agregar valor foram menos exploradas, o que torna o seu estudo pertinente. Desse modo, estruturas organizacionais como os CSP apresentam-se como uma oportunidade de estudo e uma necessidade da área, dada a particular expansão desse modelo de prestação de serviços de

atividades de *staff* na conjuntura atual, sobretudo por parte de grandes grupos organizacionais (Cunha, 2011). Sendo os CSP um modelo de negócio com características tão próprias e em expansão visível, importa conhecer que contornos podem estas assumir na satisfação e motivação dos seus colaboradores. Uma vez que estas especificidades em termos de objetivos de controlo de custos e maior eficiência se podem refletir em menor atenção ou preocupação com a motivação e satisfação no trabalho, pode ser interessante estudar estas dimensões neste contexto em particular.

Que implicações poderão ter o tipo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) praticada? De que forma é que as mudanças no sistema empresarial se vão refletir na maneira como o trabalho é desenvolvido e percebido por gestores e colaboradores? Qual a perspetiva de permanência que os colaboradores têm neste contexto de trabalho? Estas questões levantam-se quando nos consciencializamos de que estas mudanças no mundo empresarial se poderão refletir nos colaboradores, o que se torna interessante do ponto de vista do estudo da GRH. Para analisar algumas destas questões, importa começar por definir o que são os CSP e caracterizar o tipo de trabalho desenvolvido nos mesmos, uma vez que são aspetos que têm diretamente impacto no quotidiano dos colaboradores, tendo efeitos na sua forma de encarar o seu trabalho e, consequentemente, afetando a sua satisfação e retenção na empresa.

Este projeto prende-se, sobretudo, com o questionar das nossas visões teóricas acerca da satisfação dos grupos de trabalho e a retenção dos talentos, debruçando-se sobre as perceções dos colaboradores de um CSP acerca do trabalho que realizam. Pretende-se conseguir com este estudo um contributo para a GRH de uma organização em concreto, alvo do trabalho empírico, e, ao mesmo tempo, um maior conhecimento acerca do contexto de trabalho nos CSP e da satisfação dos respetivos colaboradores, já que, até ao momento, se mostrou escasso.

Este trabalho encontra-se dividido em duas secções principais: revisão de literatura e estudo empírico. O enquadramento teórico pretende despertar o interesse do leitor nas questões da

GRH associadas ao contexto de um CSP, particularmente, no que concerne à motivação e satisfação dos colaboradores deste tipo de negócio.

A descrição e justificação de todo o processo do estudo de caso são abordadas na secção II, na qual está incluída a apresentação dos resultados. Nesta secção, cruzam-se os resultados e suas interpretações com as questões de investigação colocadas e o estado da literatura abordado. Desse modo, pretendem-se sistematizar as conclusões e as implicações do estudo, não perdendo de vista as suas limitações.

Capítulo I

Revisão de literatura

*“Há conhecimento de dois tipos: sabemos sobre um assunto,
ou sabemos onde podemos buscar informação sobre ele.”*

– Samuel Johnson

I - Revisão de literatura

1 - O funcionamento dos CSP

A economia global passa por tempos difíceis, pelo que se adivinha que as empresas tenham repensado o seu modo de fazer negócio.

Além de terem obrigatoriamente de se destacar nas suas áreas de atuação, viram-se na obrigação de melhorar os seus procedimentos. Assim, o foco no que se faz manteve-se importante, mas tornou-se fulcral alterar o como e repensar os porquês, para investir os ganhos de melhorias nesses aspetos no *core business* da organização (Hogan, 2010). Portanto, existem possibilidades para se melhorarem os processos organizacionais, expandindo o valor da organização por meio dessas atividades operacionais (Schulman et al., 2001).

Os CSP prestam serviços para a organização à qual pertencem, seja para toda a estrutura ou apenas uma pequena parte onde o serviço era anteriormente assegurado. Este tipo de estrutura empresarial oferece um serviço de *staff* padronizado e comum a diferentes unidades de negócios da organização (Ulrich, 1995). Através da combinação e consolidação das áreas operacionais, estes CSP concentram recursos e *expertises* numa única unidade de negócios (Forst, 2002), que responde às necessidades de clientes internos (demais unidades intra-organizacionais).

As principais vantagens para as organizações são as economias de escala, a especialização e a diferenciação (Kaplan e Norton, 2001). O conceito chave é a ideia de “*shared*” (partilhado) dentro de uma organização que tem, regra geral, uma dimensão ampla. “Os CSP são provedores de serviços internos que não atuam como centro de custo, nem como centro de lucro” (Shared Services Organization Report, 2011). São “centros de excelência para conhecimentos operacionais” (Cunha, 2011), que permitem que a estratégia se concentre na sede da empresa e que esta se mantenha eficiente em termos de custos, através destes CSP (Cooke, 2006).

Este conceito pode solucionar alguns problemas de uma grande empresa, mas apenas se se souber, exatamente, qual o problema que se pretende resolver. A questão principal reside no que normalmente apelidamos de burocracia - em termos estruturais e comportamentais - relacionada com a dimensão e o desenvolvimento de uma organização de elevada envergadura (Shared Services Organization Report, 2011). De acordo com a mesma fonte, os CSP são uma combinação dos melhores modos de atuação previstos nas teorias de otimização de processos – como *Lean*, *Six Sigma*, entre outros – em vez de apenas um processo de centralização ou de remoção de redundâncias. Visa-se, essencialmente o nivelar do volume de trabalho e a eliminação das atividades que não trazem valor acrescentado para a organização, isto é, que não têm impacto direto na satisfação do cliente. Se as tarefas não forem valorizadas, os clientes não estão dispostos a pagar por elas, pelo que devem ser repensadas. A valorização ou não das atividades é o principal critério que separa as atividades centrais das de suporte (Shared Services Organization Report, 2011).

Um pilar relevante nesta busca de eficiência é o sistema informático de suporte usado na organização. A tecnologia é usada nos serviços para diminuir custos e melhorar a sua forma de entrega, aumentando a produtividade. Deve ainda tentar-se personalizar o serviço, recolher informação sobre as necessidades do cliente, diferenciar o *output* final e construir relacionamentos com os consumidores (Zeithaml e Bitner, 1996 *in* Korczynski, 2002). Resumindo, a tecnologia possibilita uma poupança de custos e uma maximização de benefícios, assim como uma maior orientação para o cliente. O volume de trabalho é gerido confiando nestas tecnologias sofisticadas e na rotinação das tarefas (Korczynski, 2002).

Os CSP e o *outsourcing* possibilitam a redução de custos e melhoria de desempenho em funções menos centrais, sobretudo nas grandes empresas. Daí o incremento substancial no número de organizações a incorporar estes conceitos nos seus projetos, visando a consolidação e harmonização de processos dispersos pelas diversas unidades (Leibfried, 2007).

Segundo o autor, o que diferencia CSP de *outsourcing* é a relação com a empresa-mãe: os primeiros são uma organização independente que reporta aos *headquarters*, enquanto o

outsourcing é uma relação externa com terceiros que prestam a atividade apenas vinculados ao contrato de prestação de serviços celebrado. O potencial de diminuição de custos para a empresa-mãe pode ser maior optando pelo *outsourcing*. Isso acontece porque, ao externalizarem essas funções, as empresas deixam de se responsabilizar pelas mesmas e pelas pessoas que as executam, podendo concentrar-se apenas no seu *core business*. Porém, esta opção traz desvantagens ao nível da retenção de conhecimento *in-house*. No caso de a empresa optar por terceirizar, poupa nos gastos, mas passa para terceiros a hipótese de disfrutar da vantagem competitiva ganha e do potencial de melhoria ao longo do tempo (Shared Services Organization Report, 2011). A opção por um CSP “trata-se também de uma forma de manter as atividades não *core* realizadas de acordo com a cultura corporativa” (Forst, 2001; Ulbrich, 2006), além de possibilitar a manutenção do *expertise* das atividades realizadas na empresa-mãe (Cunha, 2011). Sendo assim, algumas grandes empresas têm optado pelos CSP (Shared Services Organization Report, 2011).

Em termos de áreas de negócio típicas de um CSP, a mais comum é a financeira, seguida por Tecnologias da Informação e Recursos Humanos (RH). Dentro das finanças, as tarefas mais usuais são a contabilidade de pagamentos, a contabilidade geral, viagens e despesas e ativos imobilizados, entre outras (Deloitte, 2009).

Estes centros têm um impacto positivo comprovado ao nível da eficiência e qualidade de processos, da redução de custos, da visibilidade dos dados, da melhoria dos níveis de serviço e servem de plataforma de suporte ao crescimento da organização, sobretudo ao potenciarem o foco da empresa-mãe no *core business* (Deloitte, 2009).

Segundo a mesma fonte, um dos objetivos dos CSP é tornar os processos *standard*, para uma maior eficiência de custos e aumento da qualidade do serviço prestado. Imaginemos que o colaborador A presta o serviço da maneira que considera mais adequada e o B presta o mesmo serviço de outra forma. Desse modo, a mesma tarefa dará origem a um *output* final diferente, contrariamente ao pretendido. Este propósito de ter tudo sob controlo e conforme os procedimentos leva-nos a George Ritzer (1999a, pp. 116 cit. por Korczynski, 2002), na obra “McDonalddização da sociedade”: “a maior parte das pessoas que

encontramos nos meios de consumo usam padrões de atuação... O distribuidor de *Blackjack* num casino de Las Vegas, o vendedor de bilhetes na Disney World... a pessoa do atendimento no McDonald's, e o caixeiro na Wal-Mart estão todos a desempenhar papéis bem definidos. As suas entidades empregadoras desenvolveram uma série de diretrizes sobre como se apresentar, falar, comportar e por aí adiante... Há pouco ou nenhum espaço para criatividade ou individualidade...”.

Mais ainda, nos CSP, onde se procura dar resposta ao máximo de volume de trabalho possível, as tarefas seguem o desenho Taylorista: pouco qualificadas, com poucos requisitos em termos de conhecimentos e bastante repetitivas e monótonas (Bain et al., 2004).

O que foi exposto leva-nos a crer que os CSP podem ser atrativos em termos financeiros. Mas, e do ponto de vista dos colaboradores? Se se fala em enriquecimento de tarefas e em criatividade como motor da motivação dos RH de uma empresa, o que poderá movê-los quando estes fatores estão ausentes? Sendo o trabalho desenvolvido nos CSP essencialmente transacional, com documentação descrevendo todos os procedimentos ao pormenor, qualquer novo membro da equipa de trabalho, com ou sem formação específica no assunto, consegue desempenhar a sua função com relativa facilidade (Leibfried, 2007). Assim, como pode o colaborador sentir-se entusiasmado ao longo do tempo? Adivinham-se aqui dificuldades de manutenção da satisfação dos colaboradores, o que se pode revelar desastroso se isso se refletir em menor esforço e consequente aumento de taxas de erros e de reclamações por parte dos clientes. Evitar que a rotina mine a satisfação dos colaboradores da organização é um trabalho a cargo da GRH, que procura alinhar os interesses em termos de gestão de pessoal com os objetivos da empresa em relação ao controlo de custos.

Para fundamentar melhor estas questões, passam a explicar-se os conceitos sobre motivação e satisfação no trabalho em geral e, em seguida, no setor dos serviços, incluindo o contexto dos CSP.

2 - Motivação e satisfação no trabalho

Do que falamos quando nos referimos a motivação e satisfação? A motivação é o processo usado para alocar energia para maximizar a satisfação das necessidades (Pritchard, 2008). O autor complementa a sua definição referindo que esta alocação depende da direção na qual as ações devem ser conduzidas, do esforço colocado nessas ações e da persistência com que encaramos as mesmas. Já a satisfação no trabalho é um estado afetivo positivo resultante da apreciação do emprego ou das experiências ligadas ao emprego (Locke, 1976).

Apesar de diferentes, os conceitos relacionam-se, uma vez que a motivação é a energia que impulsiona a ação, resultante das perceções prévias, enquanto a satisfação envolve as perceções posteriores à ação (Lawler, 1986).

De entre uma panóplia de teorias que visam explicar a motivação e a satisfação - e no que respeita a teorias relacionadas com o conteúdo da motivação, é importante referir a teoria dos dois fatores de Herzberg (1987), a teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1980) e o modelo de desenho do trabalho de Morgeson e Humphrey (2006). A teoria da equidade de Adams (1965) e a teoria das expectativas de Vroom (1964) relacionam-se antes com o processo de motivação. Todas elas contribuem para a explicação da motivação e satisfação no trabalho pelo que as poderemos aplicar à motivação e satisfação no contexto de um CSP em particular. As teorias do conteúdo são as que se dedicam ao estudo dos aspetos que podem motivar as pessoas. Aqui cabe a preocupação com conceitos como necessidades, aspirações e nível de satisfação. Por outro lado, as teorias de processo relacionam-se com a forma através da qual a pessoa é motivada.

A teoria proposta por Herzberg (1987), assenta no pressuposto de que a satisfação deriva de dois tipos de fatores: higiénicos e motivadores. Os fatores que provocam atitudes positivas e de satisfação face ao trabalho não são os fatores que provocam as atitudes negativas ou de insatisfação (Gouveia e Baptista, 2007). Os benefícios que a empresa oferece aos seus colaboradores, como o ambiente de trabalho, o relacionamento entre diferentes hierarquias, a segurança no emprego, o salário e demais benefícios integram o conjunto de fatores higiénicos – ou extrínsecos - e são vistos como passíveis de gerar insatisfação. Ou seja,

estes benefícios tais como as compensações monetárias não motivam, mas a sua falta causa insatisfação. Os fatores motivacionais relacionam-se com o reconhecimento, o gosto pelas tarefas, as oportunidades de progressão na carreira, a responsabilidade inerente ao trabalho desempenhado e a realização retirada do desempenho das tarefas que lhes estão assignadas. Também podem ser designados de fatores intrínsecos ao próprio trabalho e segundo Herzberg conduzem a um estado de satisfação, também verificado por um estudo recente de Ferreira et al. (2006). Com Herzberg iniciou-se um movimento no contexto organizacional que defende o enriquecimento do cargo desempenhado, como ilustra, por exemplo, o modelo apresentado se seguida.

O modelo de Hackman e Oldham (1980) aponta várias características do trabalho - a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback* - como as componentes motivadoras de uma função. Os autores defendem que a autonomia e independência na execução do trabalho contribuem para o reforço de significado e identidade do colaborador com as suas tarefas. Este fortalecimento pode advir também do *feedback* construtivo, que oriente e permita saber de onde viemos, em que ponto nos encontramos e qual o objetivo final a alcançar (Cunha et al., 2006). Fundamentalmente, defende-se que o uso de talentos múltiplos tem mais significado para os colaboradores que, por conseguinte, aumentam a sua satisfação. Isto acontece porque quando um colaborador tem a oportunidade de desempenhar tarefas que mostrem diferentes aptidões, sente que os seus talentos são valorizados, sentindo-se mais satisfeito com o trabalho que lhe compete.

O modelo de Herzberg e, posteriormente, o de Hackman e Oldham, deram um importante contributo ao conhecimento sobre a motivação no trabalho, sendo a base de toda a literatura que aborda o enriquecimento do trabalho (Martins, 2010). Segundo esta perspetiva, o colaborador com mais autonomia na condução das suas tarefas sentir-se-ia mais satisfeito com o seu trabalho. Este enriquecimento pode ser vertical ou horizontal, isto é, atribuição de tarefas mais complexas ou incorporação de novas atribuições ao cargo inicial, respetivamente. Hackman e Oldham (1980) sugerem que a forma como os cargos são estruturados contribui para a motivação intrínseca dos colaboradores, o que se reflete na sua *performance*. Acrescentam ainda que é esperado que as tarefas mais complexas e com

elevada autonomia tenham um maior impacto positivo nos níveis de motivação intrínseca do que no caso dos trabalhos relativamente simples e rotineiros. Ainda assim, desenvolvimentos posteriores revelam algumas limitações a estes modelos. Verifica-se que existem diferenças individuais que podem mediar os efeitos das características do trabalho, na satisfação e na motivação. Ou seja, apenas se os indivíduos tiverem necessidades de auto-realização, estiverem satisfeitos com o contexto de trabalho e tiverem competências adequadas, ocorrerão os efeitos de satisfação e motivação (Hackman, 1987).

Ao longo do tempo, reconheceu-se que os empregos variam não só em termos de características das tarefas, mas também em termos de características do conhecimento e de condições físicas (Morgeson e Humphrey, 2006). Estes autores, no âmbito do estudo da satisfação no trabalho, alargaram o seu foco, passando de uma abordagem de *job design* para uma de *work design* (Morgeson e Humphrey, 2006). Segundo eles, isto significa que, para avaliar a influência de certos fatores na satisfação no trabalho, é importante considerar todas as variáveis que fazem parte da realidade laboral. Assim, devem ser analisadas as características motivacionais do trabalho, relacionadas com as especificidades da tarefa (autonomia, variedade, significado, identidade e *feedback*), não esquecendo os fatores relativos às características do conhecimento, assim como as sociais, contextuais e físicas. No conhecimento enquadram-se questões ligadas à complexidade da função, ao processamento da informação, *problem solving* e variedade de aptidões, o que parece relacionar-se com as particularidades ou conteúdo da tarefa. Quanto a características sociais, analisa-se o apoio social, a interdependência, a interação fora da organização e o *feedback* de terceiros. Quanto ao contexto e características físicas do trabalho, são importantes as questões da ergonomia, exigências físicas, condições de trabalho e disponibilidade de equipamentos.

No que respeita às teorias do processo, é importante salientar a da equidade, de Adams (1965). Segundo o autor, a motivação, o desempenho e a satisfação de um funcionário dependem da avaliação subjetiva e comparativa que este faz da relação entre o seu esforço e recompensa face ao esforço e recompensa dos colegas em situações similares. Assim, as pessoas tendem a sentir-se satisfeitas quando percecionam equilíbrio nesta comparação, ou

seja, quando percebem receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços. Essa recompensa pode assumir diversas formas, desde dinheiro, reconhecimento público, promoções, transferências ou outras. No caso de sentirem uma injustiça, isto é, se a compensação está abaixo da recebida pelos seus parceiros, face a contributos semelhantes, as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas “injustiças” se repetirem, poderão mesmo sair da organização. Se imperarem situações de equidade, as suas contribuições mantêm-se idênticas. Se a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, face a contributos semelhantes, haverá a tendência para melhorar o próprio contributo, por exemplo, através de um maior esforço. A percepção da inequidade pode verificar-se em numerosas situações, como na atribuição de certas funções, nas promoções, transferências, reconhecimento e, sobretudo, na definição de salários e outras compensações monetárias.

Quanto à teoria das expectativas, desenvolvida por Vroom (Misra e Kanungo, 1993), esta baseia-se numa visão das pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões distintas consoante o que mais lhe parece conveniente no momento. O argumento do autor é o de que o elemento crucial na motivação do indivíduo é a relação entre o esforço e a recompensa esperada. Os conceitos principais da teoria são os conceitos de expectância, instrumentalidade e valência. O primeiro elemento, a expectância, define-se como a expectativa de que um conjunto de esforços permitirá atingir os níveis de desempenho desejados. A instrumentalidade é a expectativa de que um determinado nível de desempenho terá como consequência uma determinada recompensa. A valência é a força do desejo de um indivíduo para a recompensa em causa. É o valor subjetivo atribuído a um incentivo ou recompensa, que está mais relacionado com o nível de satisfação que a pessoa espera receber do que com o valor real daquilo que esta efetivamente recebe. Isto significa que o indivíduo acredita que ter um desempenho a um determinado nível o vai conduzir à recompensa desejada. Estas podem ser intrínsecas e/ou extrínsecas.

Em relação às teorias da motivação apresentadas e às demais, é importante relembrar que estas “não se anulam umas às outras, pelo contrário, complementam-se” (Bergamini, 1997).

Para o autor, não existe uma abordagem milagrosa para obter a motivação. Trata-se, antes, de um processo no qual os gerentes bem sucedidos empregam uma combinação de várias abordagens.

Como se pode ver, são vários os fatores apontados como relevantes para explicar a motivação e a satisfação dos colaboradores. Em seguida iremos referir os elementos que se poderão relacionar mais com a satisfação no trabalho no contexto dos CSP ou âmbitos próximos, como o do setor dos serviços.

3 - Fatores que influenciam a satisfação no trabalho no contexto dos CSP

Num estudo acerca do setor dos serviços, Pritchard (2008) e Korczynski (2002), referem que a motivação e satisfação são possíveis de gerir. Os autores apontam quatro fatores com um efeito significativo no bem-estar dos colaboradores do setor dos serviços. São eles: o desenho do trabalho, a supervisão e controlo da *performance*, o apoio do líder de equipa e as práticas de GRH, com enfoque no ambiente de trabalho, reconhecimento e compensação. No que concerne ao desenho do trabalho, este é muito parecido nas realidades de *Call Centers* (CC) e CSP. Nestes centros, o foco no cliente, a standardização de processos e modos de atuar documentados são elementos comuns, assim como o trabalho bastante monitorizado e as tarefas simplificadas ao máximo, para que os custos com o trabalho também possam ser os menores possíveis. Outras características incluem os elevados níveis de trabalho repetitivo, cargos sobrecarregados de afazeres, pressão e conflito de papéis (Korczynski, 2002).

É uma “combinação de tecnologia do século XX com o modelo de gestão científica do século XIX que está a transformar o escritório do futuro na fábrica do passado” (Garson, 1988, pp. 10 in Bain et al., 2004). Apesar das teorias apresentadas anteriormente sobre a importância dos fatores intrínsecos ao trabalho fazerem adivinhar uma elevada taxa de insatisfação no trabalho, devido ao desenho limitado do conteúdo do trabalho, a realidade mostra que as perceções dos colaboradores de CC e CSP não são totalmente homogéneas, mesmo dentro de um mesmo local de trabalho (Korczynski, 2002). Se, para uns, este tipo

de tarefa se revela altamente gratificante, pelo contacto com os clientes e a ajuda da equipa e dos pares, existem outros colaboradores que classificam a sua atividade como cansativa, stressante e psicologicamente esgotante. O mesmo autor salienta ainda que, apesar de os estudos revelarem que cerca de três quartos dos colaboradores dos CSP ou dos CC estão satisfeitos com o seu trabalho, os graus de *stress* evidenciados ultrapassavam a metade dos inquiridos. Isso reflete-se em elevadas taxas de absentismo e *turnover* (Korczynski, 2002), cuja causa, segundo Bain et al. (2004), pode ser a pressão competitiva da alta produtividade típica deste tipo de trabalho.

Assim, se por um lado as teorias clássicas relacionadas com o enriquecimento do trabalho fazem prever uma reduzida satisfação, verifica-se nos estudos aqui citados que os colaboradores podem considerar a função gratificante, sobretudo quando são considerados fatores sociais relacionados com o ambiente de trabalho. Surge aqui a questão de que, apesar de a literatura indicar uma relação entre o desenho do trabalho e a satisfação dos colaboradores, na realidade, esta está também condicionada pelas suas perceções, pelo que um mesmo desenho pode conduzir a situações de maior ou menor satisfação.

Em relação à questão do controlo e supervisão, se forem excessivos, podem trazer vantagens ao nível da *performance* das tarefas, mas esse maior controlo produz resultados menos atrativos no que toca à satisfação dos colaboradores. Consequentemente, essa redução das suas possibilidades de espontaneidade e auto-direção, pode tornar-se crítica no serviço ao cliente (Bain et al., 2004). Segundo o mesmo autor, se este controlo e supervisão assumir determinadas características, pode reduzir o impacto negativo na satisfação. No caso de empresas com grande ligação às tecnologias da informação, como os CC e os CSP, a supervisão pode ser concretizada através das tecnologias de controlo, possibilitando que os colaboradores melhorem as suas capacidades de execução se esta supervisão funcionar como um reforço dos pontos fortes e impulso para correção dos fracos. Cabe à empresa e à sua equipa de GRH o delinear de políticas de supervisão participativas que fomentem a moral dos funcionários e os leve a dar um pouco de si na sua *performance* no local de trabalho (Bain et al., 2004).

Relativamente ao apoio do líder de equipa, o tipo de liderança ou gestão percecionado pelos colaboradores pode exercer alguma influência na sua satisfação (Pritchard, 2008). A motivação resulta da colaboração entre os trabalhadores e os decisores, uma vez que a sua gestão implica que estes últimos saibam otimizar as contribuições dos seus RH, ao mesmo tempo que têm em atenção a satisfação das suas necessidades. Essa sinergia vai beneficiar ambas as partes, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso da empresa, especialmente no que concerne ao setor dos serviços (Pritchard, 2008).

No entendimento de Pritchard (2008) e Korczynski (2002), o ambiente de trabalho é entendido como um conceito amplo que envolve desde o clima organizacional até às características do trabalho. Nesta abordagem, o ambiente de trabalho abrange as particularidades do trabalho diário dos colaboradores e também os fatores resultantes das políticas organizacionais implementadas.

Resulta, então, em parte, das práticas de GRH existentes “Bons ambientes de trabalho resultam de atitudes e atos de gestão” (Robert Levering *in* Ventrice, 2009, prefácio). A autora refere que uma cultura de boas práticas de gestão deve ser semeada desde o primeiro dia da pessoa na empresa. Uma mensagem de boas-vindas, a apresentação à equipa, disponibilização de todos os recursos necessários, incluindo os humanos, para que saiba que tem sempre alguém com quem contar são apenas alguns dos exemplos que ajudam a integrar os colaboradores na cultura da empresa.

Psicólogos organizacionais recorrem a uma série de variáveis para aferir acerca das perceções dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho onde se encontram integrados (James e James, 1989). Os autores dividem-nas em quatro categorias:

- atributos do trabalho, como desafio e autonomia do cargo;
- características do líder e processos de liderança, relacionados com a consideração e ajuda do líder e com a maior ou menor facilitação das tarefas;
- características do trabalho em equipa e seus processos, ao nível da cooperação e orgulho;

- interação entre os indivíduos e subsistemas ou organizações, no que concerne às questões da ambiguidade, justiça e sistema de recompensas equitativo.

Segundo os autores, os colaboradores vão reagir com maior ou menor satisfação de acordo com as suas percepções acerca dos fatores enunciados e do significado que lhes atribuem. Exemplos de outras variáveis encontradas na literatura por James e James (1989) com implicações nas percepções e significados atribuídos pelos colaboradores ao trabalho e que afetam a sua satisfação são a complexidade tecnológica; o grau de controlo sobre colaboradores acerca do seu desempenho; a centralização dos processos de tomada de decisão; a especialização funcional; as características do espaço físico, como temperatura, iluminação e som; as redes de comunicação formal, como regras e regulamentos e, ainda, as estruturas de recompensa.

O ambiente de trabalho depende também do valor que as chefias demonstram atribuir aos funcionários, através do reconhecimento. Este parece ser uma arma poderosa para manter a moral do grupo e a satisfação elevadas. Segundo Zemke e Schaaf (1989, *in* Korczynski, 2002, pp.75): “reconhecimento e celebração são um meio de reafirmar às pessoas, em termos humanos, que elas são uma parte importante de algo com significado. Podem permitir a satisfação dos colaboradores de qualquer organização, mas especialmente numa empresa prestadora de serviços, onde o orgulho do produto é essencialmente orgulho na *performance* pessoal”. Pessoas que se sentem valorizadas trabalharão com um nível de esforço e qualidade acima da média (Ventrice, 2009). Para que este sentimento de reconhecimento atinja as pessoas, as ações têm de ter significado, ser memoráveis e afetar positivamente a moral, a produtividade e os lucros (Ventrice, 2009). A mesma autora afirma que, caso se consiga alcançar este objetivo, o ambiente de trabalho mudará, ficando mais enérgico e revitalizado, o que deixará os colaboradores mais satisfeitos, leais e produtivos e facilitará o trabalho do gestor. O tempo de que este tem que abdicar para valorizar os seus subordinados vai ser mais do que compensado pelos resultados. Um dos problemas apontados pelos gestores em relação a este processo de reconhecimento é o facto de que, muitas vezes, alguns objetivos propostos demoram meses ou anos a ser atingidos, o que dificulta que se possa reconhecer esses feitos. Uma solução possível é o premiar não só

dos resultados alcançados, mas também os comportamentos que conduziram as ações nesse sentido. (Ventrice, 2009).

Para ter colaboradores satisfeitos não é preciso investir muito dinheiro. Num inquérito internacional em 2007 conduzido pela autora, 57% dos inquiridos afirmaram que a maioria dos atos de reconhecimento não implica qualquer custo. Isto porque qualquer pessoa deseja ser identificada e reconhecida pelos seus sucessos – pelo que faz, quer seja pelos seus colegas, como pelos clientes ou superiores na organização onde trabalha.

Outro fator incontornável no impulso da satisfação no trabalho – e também relacionado com as políticas da empresa é a compensação. A maior parte das pessoas passa a sua vida na condição de assalariada (Judge et al., 2010). O colaborador médio costuma ser representado como alguém que não tem grande prazer em trabalhar. Fá-lo por dinheiro e esse é, precisamente o motivo que os leva a procurar emprego (Matsumura e Kobayashi, 2008). Não há estudos sobre o impacto deste fator na satisfação especificamente no contexto dos CSP, apesar de se pressupor que este aspeto é transversal a todos os setores de atividade.

“Nenhum outro incentivo ou técnica motivacional chega sequer perto do dinheiro com respeito ao seu valor instrumental” (Locke et al., 1980 *in* Judge et al., 2010). Muitas vezes o trabalho não é uma escolha, mas sim uma imposição para assegurar a sobrevivência. O dinheiro tem um papel fulcral nessa subsistência, ao contrário de outros incentivos que “enchem” o ego, mas não a barriga. Mas, segundo Judge et al. (2010), apesar de o nível de satisfação com as remunerações ser um fator crucial no sistema de compensações e benefícios, pelo seu impacto nas atitudes dos colaboradores, isso não chega para causar satisfação com o trabalho, conclusão que segue de perto as teorias que explicam a importância do enriquecimento das tarefas. De acordo com Judge et al. (2010) o dinheiro só vai funcionar como estímulo enquanto a compensação for superior à dos demais colegas. Se o salário aumentar para todos, a satisfação do indivíduo pouco ou nada se vai alterar, pois este não viu a sua condição melhorar em termos comparativos.

Devido à insatisfação possivelmente causada pelas comparações individuais, um número crescente de empresas começou a procurar um sistema de compensações que pudesse integrar a influência das diferentes recompensas na satisfação e esforço dos indivíduos. Assim, tentar-se-iam evitar os constrangimentos acima descritos. Nesta busca surgiram os sistemas *pay-for-performance* (Beer e Cannon, 2004), que indexam a compensação ao desempenho dos indivíduos. De acordo com as conclusões da teoria das expectativas de Vroom (Misra e Kanungo, 1993), estes esquemas de remuneração pretendem aumentar o esforço da força de trabalho, promovendo um maior desempenho ou produtividade, com a promessa de compensação a quem mais se esforçar. Essas recompensas podem ser complementadas com benefícios extra, para reforçar o incentivo ao esforço (Amuedo-Dorantes e Mach, 2003). No entanto, se a *performance* for mal medida ou se a compensação não estiver ligada à mesma, os prémios podem passar a ser encarados como algo que se recebe por defeito, o que invalida o efeito motivacional esperado na produtividade. Por outro lado, se os colaboradores sentirem que o esforço no trabalho não é compensado pelo prémio que recebem, vão diminuir o esforço e ficarão insatisfeitos, o que anula o retorno esperado pela organização (Beer e Cannon, 2004).

Segundo Veling e Aarts (2010), recompensas relativamente maiores conduzem a respostas mais rápidas por parte dos colaboradores em termos de satisfação e esforço. Esta velocidade de obtenção de resultados é consistente com a hipótese de que compensações maiores aumentam o foco nos objetivos atuais. O mesmo estudo concluiu que maiores remunerações resultam numa menor taxa de erros, se os objetivos estiverem bem definidos. Uma vez que a maior produtividade deve ser compensada com maiores ganhos, a maneira mais lógica de o conseguir é através de uma maior componente variável de compensação (Booth e Frank, 1999).

Em suma, a compensação envolve uma multiplicidade de fatores que afetam direta ou indiretamente a eficácia dos colaboradores, as taxas de absentismo e *turnover*, a produtividade e a qualidade do trabalho e a satisfação que deriva do mesmo. É por este motivo que as empresas investem tanto e cada vez mais nos sistemas de compensação (Lawler, 1983). A questão das práticas de GRH, nomeadamente em relação a este tema,

pode revelar-se benéfica para a moral e bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, se o sistema de compensação for bem desenhado e justo e estiver ligado à avaliação de desempenho, o resultado é positivo (Korczynski, 2002).

Recentemente, segundo Pinto (2011), verifica-se que o dinheiro tem imenso valor para os colaboradores e tem um impacto visível na sua produtividade. No entanto, também se consegue afirmar que há coisas que o dinheiro não paga e que os colaboradores podem aceitar uma proposta onde vão receber menos em termos financeiros se acharem que serão compensados a outros níveis (Pinto, 2011). “O dinheiro pode atrair as pessoas para a porta da frente das empresas, mas terá de ser outra coisa que os impedirá de sair pela porta das traseiras” (Woodard-Chavez, 2003 *in* Pinto, 2011, pp. 1).

A satisfação no trabalho está em muito relacionada com o bem-estar dos colaboradores. Os indivíduos que não apreciam o seu trabalho estão mais vulneráveis a sentimentos negativos como o *stress* e a ansiedade, o que pode conduzir a exaustão emocional e *job burnout*. Estes efeitos podem derivar do tipo de trabalho desenvolvido nos CSP.

4 - Satisfação no trabalho e intenções de *turnover*: que relação?

Conforme Ali (2007) conclui, há imensos artigos científicos que tentam relacionar a satisfação que um colaborador retira do seu trabalho com as suas intenções de deixar a organização. Apesar de algumas exceções poderem ser encontradas, na maior parte dos estudos que abordam esta temática encontra-se uma relação negativa entre ambas as variáveis, isto é, quanto maior a satisfação no trabalho, menores serão as intenções de *turnover* e vice-versa (Rahman et al., 2008; Khatri e Fern, 2001; Sarminah, 2006; Korunka et al., 2005; Brough e Frame, 2004).

A intenção de *turnover* pode ser definida como a intenção/vontade dos colaboradores abandonarem a organização onde trabalham. Reforçando a ideia do parágrafo anterior, Brough e Frame (2004) afirmam que a satisfação no trabalho é um forte preditor das intenções de *turnover*.

O estudo de Ali (2007) confirma também esta relação inversa entre estas variáveis. Provou-se, essencialmente, que a componente remuneratória – salário, benefícios, promoção e recompensas, têm impacto significativo na explicação do nível de satisfação no trabalho e, consequentemente, nas intenções de *turnover*.

Ainda segundo a mesma fonte, também se associa frequentemente a insatisfação dos colaboradores ao aparecimento de sintomas físicos como pressão alta, depressão, cansaço, apreensão face ao trabalho, problemas musculares e distúrbios do sono. Para além destas questões físicas, a insatisfação dos colaboradores gera um aumento das intenções de abandono da organização. Ora, esta matéria é muito prejudicial para a organização, pois o *turnover* implica custos diretos e indiretos.

Cabe à organização uma monitorização da satisfação dos seus colaboradores, para assim identificar as origens de possíveis situações de insatisfação, prevenindo problemas como elevadas taxas de *turnover*, que se revela muito prejudicial para o bom funcionamento do negócio. “Elevada rotatividade traz destruição para a organização” (Ali, 2007, pp. 240).

De acordo com Staw (1980), representam custos diretos para a organização os gastos incorridos na seleção, recrutamento de indução e formação de novos colaboradores. Relativamente aos custos indiretos da rotatividade acentua-se o tempo gasto no período de aprendizagem, a possível moral reduzida dos insatisfeitos que ficaram na organização, além da pressão psicológica sobre estes últimos – aumenta a dúvida sobre se serão os próximos - e a perda de capital humano (Shaw e Dess, 2001).

Tett e Meyer (1993) comparam três modelos que se debruçam sobre a predição do *turnover*: um primeiro que indica que a intenção de *turnover* é influenciada pela satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional, de forma independente; um outro que avança com a teoria de que o comprometimento é o mediador da relação existente entre satisfação e intenções de *turnover* e um último que aponta a satisfação como mediador da relação das outras duas variáveis. Ressalte-se que nenhum destes modelos, em consonância com a literatura na generalidade, estuda o *turnover* em si, mas as intenções de saída. Tett e

Meyer (1993) realçam o consenso de que a intenção de saída é o maior preditor do *turnover*. Estas intenções, como sumarizam os autores, são o resultado de diversos fatores, como as relações laborais nas suas diversas vertentes, a insatisfação com a remuneração auferida, o desinteresse pelas funções a cargo do colaborador, uma nova proposta de trabalho, ou motivos de ordem pessoal e/ou familiar.

Mais uma vez, torna-se evidente a premência de um estudo acerca da satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*, por ser claro que, sobretudo numa altura de crise económica, as empresas precisam de evitar os custos acima descritos, de modo a maximizar as suas hipóteses de crescimento sustentado e sobrevivência na competição aguerrida diária por que se pauta o mundo empresarial atual.

5- Problemática e objetivos de investigação

Se, por um lado, as teorias relacionadas com o enriquecimento do trabalho fazem prever uma reduzida satisfação dos colaboradores dos CSP, pelo facto dos mesmos parecerem desempenhar um trabalho relativamente standardizado e repetitivo, alguns estudos aqui referidos (Korczynski, 2002) verificam que os colaboradores podem até considerar o trabalho gratificante, o que pode parecer contraditório. No entanto, os colaboradores apresentam níveis de *stress* elevados, que podem ser causados pela pressão competitiva característica do trabalho que desenvolvem (Bain et al., 2004). Percebe-se ainda que o trabalho pode ser encarado como gratificante quando os fatores sociais relacionados com o ambiente de trabalho são considerados, o que é coerente com o modelo de Morgeson (2006) atrás apresentado e com estudos citados anteriormente (Korczynski, 2002 e Pritchard, 2008).

Por este motivo, surge aqui a questão de que, apesar de a literatura indicar uma relação entre o desenho do trabalho e a satisfação dos colaboradores, na realidade, esta está também condicionada pelas perceções e necessidades individuais dos colaboradores, pelo que um mesmo desenho pode conduzir a situações de maior ou menor satisfação. Além disso, essas

percepções são influenciadas por outros fatores já enunciados, como, por exemplo, a compensação e o clima organizacional.

Por tudo o que foi exposto, relacionado com o setor dos serviços em geral, mas aplicável também no âmbito dos CSP, importa estudar no terreno quais os fatores que, segundo os colaboradores dos CSP, são importantes para a sua satisfação e permanência na empresa. Isto porque se consegue denotar da revisão de literatura que há divergências em termos dos argumentos teóricos e os resultados reais, assim como diferentes pontos de vista dos colaboradores de uma mesma unidade de negócio.

Esta questão é ainda mais pertinente na medida em que os estudos apresentados focam o tema da satisfação no setor - alguns deles chegando a focar a realidade dos CSP – mas muito pouco se investigou ainda sobre as especificidades deste tipo de negócio. Torna-se relevante realizar este estudo numa altura em que se observa uma proliferação destes centros, desde há uns anos a esta parte, e a uma velocidade considerável, sem que haja, até ao momento, grandes estudos acerca da GRH neste contexto.

Para tentar compreender quais os fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho nos CSP e qual a sua relevância, é importante considerar as características próprias destes centros e ter em atenção possíveis aspetos que, de acordo com a revisão bibliográfica, se esperam ter impacto a este nível.

Assim, para responder à questão central acima apresentada, elaboraram-se as seguintes questões de investigação:

Q1: Que motivos levam os indivíduos a aceitar uma proposta de trabalho num CSP?

Q2: Como se caracteriza a satisfação/insatisfação dos colaboradores num CSP?

Q3: Que fatores do contexto de trabalho influenciam a satisfação global no trabalho dos colaboradores de um CSP e têm impacto na intenção de turnover?

Capítulo II

Estudo Empírico

"A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído."
– Confúcio

II - Estudo empírico

1 - Metodologia

Um dos pontos fulcrais de qualquer trabalho de investigação é a metodologia escolhida. Esta, a par com o enquadramento teórico e a habilidade do investigador, funciona como o suporte de toda a construção do trabalho científico que sustenta a investigação científica (Galego e Gomes, 2005).

A escolha do método requer uma noção inicial da realidade em estudo, para que o investigador tenha condições de conseguir uma análise mais completa do fenómeno analisado (Morgan, 1997). Assim, a decisão acerca do método foi bastante ponderada, de modo a assegurar que fosse coerente com as perguntas de pesquisa (Maxwell, 2005).

Tendo em conta o exposto, o presente estudo consistirá num estudo de caso, que se define “como uma estratégia de investigação que se foca na compreensão das dinâmicas dentro de determinadas definições” específicas dos contextos em análise (Eisenhardt, 1989). Segundo Yin (2008), os estudos de caso são apropriados para a explicação de fenómenos sociais, por permitirem explicar, através de uma descrição profunda e extensiva, o problema em causa. Estas considerações adequam-se aos CSP, pois estes não podem ser estudados fora do seu contexto espaço-tempo específico, pelas suas peculiaridades já mencionadas anteriormente (Janssen e Joha, 2006). Estes estudos de caso podem envolver um ou vários objetos de estudo e vários níveis de análise (Yin, 2008), sendo que a opção neste estudo será a de fazer recair o foco de investigação nas opiniões dos RH numa empresa de SP em particular.

Para uma condução eficiente e eficaz de um estudo de caso, Yin (2008) salienta a necessidade de um processo linear e iterativo que guie a investigação, contemplando as fases de planeamento, *design*, preparação, recolha, análise e partilha de dados.

2 - Técnicas e procedimentos de recolha de dados

Os estudos de caso podem combinar métodos de recolha de dados, de onde se destacam a pesquisa em arquivos de dados, entrevistas, questionários e observações (Eisenhardt, 1989). Segundo a mesma fonte, o intuito será sempre permitir uma descrição analítica do problema, testar ou gerar teoria. Nesta investigação, pretende-se a descrição analítica do problema enunciado e que os resultados alcançados permitam também ter implicações muito concretas para a gestão da organização alvo do estudo.

No estudo do caso em análise, as técnicas de recolha de dados são o *Focus Group (FG)*, o inquérito por questionário e a pesquisa de documentos da empresa.

2.1 - *Focus Group*

Segundo Parasuraman (1986, pp. 245), o *FG* é “uma discussão objetiva, conduzida ou moderada que introduz um tópico a um grupo de respondentes e direciona a sua discussão sobre o tema, de uma maneira não estruturada e natural”. O autor salienta ainda que este método possibilita a recolha de informações sobre o que as pessoas sentem ou pensam ou ainda sobre a forma como agem. Neste estudo, o *FG* visa obter o máximo de informação a partir da interação do grupo de colaboradores da empresa acerca das questões em análise. Dessa forma, pretende-se “extrair das atitudes e respostas dos participantes do grupo, sentimentos, opiniões e reações” que possibilitem a constituição de conhecimento novo (Galego e Gomes, 2005), através da possível argumentação em simultâneo de opiniões divergentes.

No total, efetuaram-se três sessões de discussão, envolvendo trinta e quatro participantes. Isso representou 76% dos 45 colaboradores elegíveis para o efeito. Excluíram-se os cinco elementos ligados à gestão, para assegurar que os colaboradores estariam à-vontade durante as sessões, o que seria possivelmente colocado em causa na presença dos mesmos. Além destes, também não estavam disponíveis as duas colaboradoras em licença de maternidade, pelo que não fizeram parte dos colaboradores envolvidos.

Para reunir os participantes, foi enviado um *e-mail* (ver anexo 1), no qual se pedia que se pronunciassem quanto ao seu interesse em integrar, voluntariamente, um estudo de caso onde constituiriam a população alvo.

Devido às contingências do setor de atividade, que se reflete num elevado volume de trabalho nesta altura do ano, esperava-se uma taxa de participantes voluntários baixa. No entanto, as percentagens de resposta foram surpreendentes, mesmo para a empresa. Segundo a gestão, isso pode querer demonstrar que os colaboradores entendem que devem participar ativamente quando a sua opinião é pedida e não se sentem intimidados por isso.

O primeiro grupo foi constituído por dez elementos, enquanto os restantes dois contaram com doze cada um. A diferença deveu-se aos compromissos profissionais e ao planeamento das tarefas de cada equipa, que só pode ser feito mediante o volume de trabalho do próprio dia, impossível de gerir antecipadamente.

O *FG* consistiu em doze tópicos de discussão pré-definidos apresentados na tabela seguinte:

<u>Variável</u>	<u>Tópicos de discussão</u>
I: <u>Motivação para aceitar o emprego num CSP</u>	- Quais foram os três principais motivos que o levaram a aceitar a oferta de emprego feita por esta empresa? Confronte as suas respostas com os seus colegas e nomeie, após discussão, quais os cinco fatores mais determinantes na escolha dos candidatos em geral.
II: <u>Comunicação da gestão</u> – missão, visão e valores	- Como percebe a comunicação das chefias acerca da missão, visão e valores da organização?
III: <u>Comunicação da gestão</u> – clareza	- A comunicação da empresa é suficiente para que se sinta bem informado? - Em que medida poderia a comunicação da gestão ser melhorada para que se sentisse melhor informado?

<u>Variável</u>	<u>Tópicos de discussão</u>
IV: <u>Comunicação da gestão – desempenho</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Está explícito o que é necessário fazer para obter um certo nível de desempenho (por exemplo, acima da média) ou sente alguma ambiguidade quanto ao assunto? - Proponha uma forma de lhe serem comunicadas mais eficazmente as expetativas em relação ao seu trabalho.
V: <u>Iniciativas da empresa e relacionamento</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Em relação às atividades em grupo promovidas pela empresa, de que forma acha que estas ajudam a criar laços entre todos os colaboradores da empresa? - Comente o que há de mais e menos positivo nas reuniões matinais (<i>Morning huddles</i>).
VI: <u>Clima de trabalho na empresa e na equipa</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Como descreveria o ambiente de trabalho na sua empresa? E na sua equipa? - O bom ambiente de equipa é consequência das opções e ações da gestão ou da relação que os colegas estabelecem entre si? Comente.
VII: <u>O reconhecimento</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a melhor maneira de reconhecer as suas conquistas e o seu trabalho? Indique três formas de reconhecimento que gostaria de receber no futuro.
VIII: <u>Relação com os clientes</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Como descreveria a sua relação com a maioria dos clientes com que lida no seu dia-a-dia?
IX: <u>Satisfação com a política de compensações da empresa</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Como descreveria a política de compensações da empresa? Está satisfeito com o seu salário atual? - Como avalia a importância para si dos benefícios sociais e de outras recompensas oferecidas pela empresa? - Indique os principais problemas que identifica no sistema de compensações delineado pela empresa e sugira alternativas/soluções que lhe pareçam viáveis no contexto da sua empresa.

<u>Variável</u>	<u>Tópicos de discussão</u>
X: <u>Trabalho/Tarefas</u>	- Quais os aspetos mais positivos que associa ao seu trabalho? E os mais negativos?
XI: <u>Oportunidades futuras</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Que oportunidades de desenvolvimento associa ao tempo passado neste CSP? - O que pode fazer a empresa para aumentar as possibilidades de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores? - A falta de oportunidades levá-lo-ia a deixar a empresa? Que outros motivos levariam à mesma intenção?
XII: <u>Mudanças</u>	- Que tipo de oportunidades de negócio futuras antevê, o que terá de ser feito nesse sentido e em que medida essas oportunidades vão aumentar a sua satisfação por fazer parte da empresa?

Tabela 1: Tópicos das sessões de *Focus Group*

Os tópicos de discussão foram idealizados para que fossem abrangentes o suficiente e para não limitarem a discussão a respostas fechadas, mas sem que fossem um impedimento para que os pontos tidos como essenciais fossem tocados. Desse modo, pretendia-se direcionar a discussão em torno de um item, sem, com isso, afastar a exposição de outros aspetos relevantes.

Chegados à sala de reuniões, os colaboradores envolvidos encontraram as folhas com as informações e os tópicos principais dispostas sobre a mesa, assim como material de escrita, no caso de desejarem fazer alguma anotação e guardar consigo registos da sessão. Para os colocar mais à-vontade, podiam encontrar-se em cima da mesa alguns biscoitos e bebidas, para servir de *icebreaker*.

Cada sessão teve a duração aproximada de uma hora. Como o moderador e os intervenientes já se conheciam, foi importante esclarecer bem os objetivos da sua

participação, assim como o papel de ambas as partes na discussão. Os minutos iniciais foram aproveitados para as informações e esclarecimentos devidos (ver anexo 2).

O moderador fez-se acompanhar da apresentação da sessão em suporte *PowerPoint* (ver anexo 3), para que todos conseguissem facilmente identificar o tópico em discussão. Uma vez que um mesmo item podia conduzir a conversa em direções variadas, revelou-se importante ter sempre uma indicação que nos lembre o ponto de partida.

Os resultados à frente apresentados baseiam-se nas notas tiradas pelo moderador durante os *FG* (ver excerto do guião no anexo 4 e resumo dos resultados no anexo 5) e na sua posterior análise e tratamento. Optou-se por não proceder à gravação áudio ou vídeo, por se considerar que potencialmente poderia ser desfavorável à dinâmica e interação intra-grupo. A esta preocupação acresceu o facto de o moderador fazer parte do conjunto dos membros não operacionais, o que poderia acentuar ainda mais o ceticismo dos intervenientes acerca do destino dado às informações recolhidas e à proteção do seu anonimato.

A dinamização das sessões demonstrou o empenho e sentido de participação dos colaboradores da ABC. Apesar dos receios iniciais dos mesmos, nomeadamente, no que toca ao uso das informações recolhidas para efeitos internos, uma vez que o investigador integra o Departamento de GRH e Administração, os dados recolhidos pareceram fidedignos e baseados nas opiniões sinceras dos colaboradores, dando margem ao moderador para trabalhar comentários ricos em informação importante. Prova disso foi o envolvimento dos membros de cada grupo na discussão dos tópicos propostos, comentando não só os pontos fortes, mas também apontando soluções para a melhoria contínua da empresa, não sentindo inibições em referir também os pontos fracos.

2.2 - Inquérito e análise de documentos da empresa

O inquérito visou sintetizar a informação obtida no *FG* e conhecer os impactos dos diferentes fatores na satisfação e intenções de *turnover* dos colaboradores de um CSP. “Dados quantitativos podem revelar relações que podiam não ser visíveis para o investigador” (Eisenhardt, 1989). A vantagem de ser feito após as sessões de *FG* é,

precisamente, aprofundar a investigação em torno de pontos que tenham sido mencionados e, à partida, não seriam considerados tão relevantes pela revisão de literatura apresentada e também alargar o estudo aos indivíduos que não participaram no *FG*. O facto de se tratar de um estudo de caso faz adivinhar que certas especificidades sejam evidenciadas, sem que tenham sido previstas pelos estudos que abordam a generalidade destes CSP.

O inquérito por questionário foi distribuído cerca de duas semanas depois das sessões de *FG*, com um período de resposta máximo de uma semana e meia.

A sua distribuição foi feita através de um *e-mail* para os colaboradores elegíveis para o efeito. A população poderia responder a este questionário, mesmo que não tivesse integrado os grupos de discussão.

Desta forma, pretendeu alargar-se a todos os colaboradores a oportunidade de se expressar, sendo que, desta vez, o anonimato estava ainda mais assegurado.

Em anexo ao *e-mail* com o pedido de colaboração (anexo 6), estava o inquérito em versão digital, para que pudesse ser impresso e preenchido em poucos minutos (anexo 7). Depois disso – e de acordo com as instruções que acompanhavam o documento, este seria depositado numa caixa deixada na cozinha do escritório para esse efeito. Por ser o ponto mais longínquo do escritório em geral, especialmente dos gabinetes da gestão, seria mais fácil deixar o questionário de forma anónima.

Relativamente às questões do inquérito, apresentadas abaixo na tabela 2, estas foram o resultado da revisão de literatura apresentada anteriormente e dos resultados obtidos no *FG*. Para tentar assegurar uma maior fidelidade dos dados, utilizaram-se medidas de estudos prévios (anexo 8). As exceções foram as questões criadas após o *FG*, a partir de aspetos que se destacaram e que se quiseram analisar. Essas afirmações foram criadas pelo próprio investigador, para clarificar algumas particularidades do caso em estudo. Esse foi, como já referido, o motivo que levou a que este questionário fosse distribuído após as sessões e a respetiva avaliação dos resultados.

Os aspetos em estudo neste questionário foram as intenções de saída, a satisfação global e a satisfação em relação a fatores específicos, tais como com o desenho do trabalho, a comunicação com a organização, a supervisão/ o *empowerment*, a remuneração, o relacionamento interpessoal, o reconhecimento e as oportunidades de viajar. Pode ver-se a ligação entre estes aspetos e as questões na tabela 2.

<u>Variável no estudo</u>	<u>Afirmação</u>
Intenções de abandono (Carmeli, 2005)	Penso frequentemente em abandonar esta organização
	Estou ativamente à procura de uma alternativa para deixar esta organização
	Logo que possível tenciono abandonar esta organização
Satisfação global com o trabalho (Bonache, 2005)	Estou satisfeito com o meu trabalho atual
	Aceitaria o mesmo trabalho outra vez
	Recomendaria o meu trabalho atual a um amigo
	O meu trabalho atual satisfaz as minhas expetativas
Desenho do Trabalho (Arocas e Camps, 2010)	O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes
	Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho
	Posso tomar decisões autonomamente no trabalho
	Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos em tempos
Comunicação/expetativas (Morgeson e Humphrey, 2006)	Recebo <i>feedback</i> e informação adequada dos meus supervisores acerca da minha <i>performance</i>
	Estou satisfeito com a forma como a gestão lida com os seus colaboradores
	Estou satisfeito com a informação que recebo acerca dos assuntos relevantes para a organização
	Sei o que devo fazer para alcançar um determinado nível de desempenho

<u>Variável no estudo</u>	<u>Afirmação</u>
Supervisor/ empowerment (Martins e Proença, 2011; Tavares, 2010)	O meu supervisor demonstra competência nas suas tomadas de decisão
	Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam
	O meu supervisor é recetivo às sugestões de mudança vindas dos colaboradores
Remuneração (Tavares, 2010; Ferreira et al., 2006)	Estou satisfeito com o meu salário atual
	Considero que a minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço
	A minha compensação é justa (em termos de colegas e do mercado de trabalho nesta área)
Relacionamento interpessoal (Tavares, 2010; Ferreira et al., 2006)	O relacionamento entre os colaboradores nesta empresa é bom
	Os assuntos importantes são debatidos em equipa
	As minhas funções estimulam o trabalho em equipa
	As minhas relações com os clientes são gratificantes
Reconhecimento (Tavares, 2010; Ferreira et al., 2006)	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado
	O meu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado
	Estou satisfeito com o reconhecimento do meu trabalho pelo meu supervisor
Oportunidades (próprio autor)	Estou satisfeito com as oportunidades que tenho de viajar
	Estou satisfeito com os contactos com outras culturas que a minha função me possibilita

Tabela 2: As dimensões a avaliar no inquérito por questionário

Por uma questão de contextualização da empresa e dos seus colaboradores, a análise de documentos da empresa é importante, nomeadamente para recolher informações para a construção do guião do *FG* e do questionário. A maioria dos documentos consultados está disponível para todos os colaboradores na página da *Intranet* da empresa. A estes juntaram-se algumas análises levadas a cabo pelo Departamento de GRH e Administração da ABC, como resultados já analisados pela gestão e apresentados aos colaboradores.

Não se podendo separar o estudo de caso do seu contexto (Yin, 2008), é particularmente relevante recolher informações que permitam caracterizar a organização estudada, para que se possa mais claramente entender os resultados. Sendo o investigador pertencente à organização, esse aspeto permitiu-lhe um entendimento da realidade do ponto de vista de alguém “de dentro” (Yin, 2008). A recolha de informação acerca da organização foi realizada ao longo da investigação, combinando a análise de documentos internos da mesma e a observação do quotidiano.

3 - Apresentação da empresa ABC, Lda

A empresa alvo deste estudo de caso é a ABC, Lda – nome fictício em cumprimento da obrigação de anonimato. Esta empresa opera no setor dos serviços e é um CSP ao serviço de um grande grupo internacional da área do desporto.

Percorrendo a *Intranet*, são inúmeros os acontecimentos que marcam os mais de 80 anos de história do grupo a que ABC pertence. O grupo tem sido reconhecido por todo o mundo como uma marca desportiva que oferece o *state-of-the-art* do calçado, vestuário e acessórios desportivos. Esses produtos estão disponíveis em praticamente todos os países do mundo. A estratégia atual é a de reforçar continuamente as marcas e produtos, afim de melhorar a posição competitiva e desempenho financeiro de forma sustentada e constante.

As atividades do grupo e das suas cerca de 170 subsidiárias são dirigidas a partir da sede na Alemanha. A empresa também opera centros de criação e departamentos de desenvolvimento em outros locais do mundo.

De acordo com os documentos oficiais disponíveis internamente, a missão do grupo é ser o líder global na indústria desportiva, com marcas que inspirem paixão pelo desporto e por esse estilo de vida. Desse modo, visa-se a melhoria da posição competitiva no mercado, satisfazendo as necessidades dos atletas, com uma estratégia de inovação, de modo a que estes possam obter o melhor desempenho possível nas competições. Adaptar o produto às necessidades a que este pretende responder é um princípio orientador desde o início da

história do grupo. Como se pode perceber, há um grande foco nos consumidores, através da melhoria contínua da qualidade, aparência, sensação e imagem dos produtos e estruturas organizacionais para atender e exceder as expectativas dos consumidores e brindá-los com os melhores produtos e serviços que forem humanamente possíveis.

A cultura corporativa, incutida desde o primeiro dia, é continuamente moldada por influências do passado e do presente, bem como as aspirações futuras. Visa-se perpetuar o compromisso dos fundadores para com o orgulho do atleta ou consumidor. Para que isso seja possível, o grupo acredita que o segredo está em ter uma boa equipa de trabalho. Isso é conseguido através de uma comunicação aberta, colaboração e valores comuns. Portanto, promover uma cultura corporativa de *performance*, paixão, integridade e diversidade, criando um ambiente de trabalho que estimula a inovação, espírito de equipa e realização com base em uma forte liderança e *engagement* dos funcionários é o pilar da cultura do grupo. Essas são as principais mensagens de boas-vindas dos membros da organização aos novos colaboradores, no dia de apresentação da empresa, do grupo e do papel das pessoas em ambos enquanto novos membros ativos da organização como um todo.

Como qualquer negócio global, a crise financeira não passou despercebida ao grupo. Aqui começa a história da ABC, Lda, que é uma empresa relativamente recente, aberta em finais de 2009 e que conta, actualmente, com 52 colaboradores, incluindo os não operacionais.

Este CSP teve origem na estratégia do grupo de criar uma organização em três *hubs* ou eixos. Os objetivos deste projeto foram: alavancar e expandir as capacidades de financiamento de CSP na Europa, consolidando todas as tarefas de contabilidade transaccional em três localizações. Estes objetivos basearam-se na necessidade de padronizar, harmonizar e automatizar os processos de financiamento, melhorar a qualidade de serviço tal como definido por acordos de prestação de serviços e construir uma plataforma para uma maior racionalização, otimização e eficiência de custos. A visão do grupo acerca da mais-valia de uma estrutura de CSP baseia-se na desintegração do seu termo em inglês – *Shared Services*. *Services*, ou serviços, pela orientação para um serviço de qualidade, definindo processos, metas e acordos de colaboração. *Shared*, ou partilhados, porque se

partilha o volume de trabalho, desenvolvem-se competências, transfere-se conhecimento e torna-se possível a interação em diferentes atividades.

A estrutura de CSP reporta diretamente à estrutura central, na sede e está dividida por três localizações: Amesterdão, Porto e Herzogenaurach. Cada estrutura tem o seu próprio âmbito de atuação – e constitui, dessa forma, uma unidade de negócio independente, mas no seu conjunto fazem todos os processos de contabilidade para as empresas do grupo a nível europeu. A consolidação de toda a informação contabilística está na sede, em Herzogenaurach.

Esta organização em três *hubs* implica uma necessária integração dos principais processos, obrigando a um esforço de melhoria contínua, ao nível da qualidade e dos custos, que caracteriza a filosofia de um CSP, o que vai de encontro com o descrito durante a revisão bibliográfica.

Em termos de *reporting*, os três CSP reportam à área de *Corporate Finance*, mais concretamente à estrutura de CSP da Europa. A nível mundial, esta estrutura estende-se também aos EUA e à Ásia.

Na ABC, Lda são providenciados serviços de *back-office* para as empresas do grupo a que pertence que se situam na Europa Ocidental. Estes serviços são, maioritariamente, contabilísticos e administrativos.

Pelas palavras do próprio diretor nas reuniões com os colaboradores, os princípios de atuação que regem o trabalho no CSP são a qualidade, a eficiência e a consistência. Desta forma, espera prestar-se o melhor serviço possível ao cliente, de forma sustentável e coerente ao longo do tempo.

Na ABC, a sua missão é tornar-se o “*best-in-class*” em termos de prestação de serviços de *back-office* para o grupo. A visão é consolidar as funções não *core* do negócio do grupo, tornando-as nas suas atividades *core*. Para que isso seja possível, a ABC baseia a sua atividade em valores como o respeito, o entusiasmo, a confiança, a honestidade e a verdade,

assentes em quatro pilares de foco no cliente: organização, processo, eficiência e cultura de consistência.

Em termos de contabilidade, há duas áreas principais: *Accounts Payable (AP)*, ou pagamentos e *Accounts Receivable (AR)* - recebimentos. A empresa conta ainda com uma equipa que desenvolve trabalho associado às lojas de retalho da marca – *Retail (RTL)* e áreas mais pequenas especializadas em Activos Imobilizados, *Freight* e *InterCompany*, mais pequenas e normalmente agregadas a *AP*.

Aquando do seu lançamento, o projeto previa apenas as áreas de *AP* e *AR*, mas o bom trabalho demonstrado, refletido em números e através de manifestações positivas por parte dos clientes, acabou por atrair mais áreas do que o inicialmente previsto. Num futuro próximo, conta-se ainda com a passagem de mais algumas tarefas para a alçada da ABC, o que reforça esta ideia de crescimento e confiança da sede e dos clientes internos neste CSP. Talvez por isso, em dois anos, o número de colaboradores tenha passado de 22 para 52.

A estrutura do CSP é bastante simples e achatada: um diretor a reportar à casa-mãe; dois *managers* – um para *AR* e outro, de momento, encarregue das restantes áreas e operacionais divididos em *juniors*, *accountants* e *senior accountants* (figura 1). A distribuição entre as três categorias não é igual. Maioritariamente, os colaboradores ocupam a função de *junior*, pretendendo-se que aprendam com e na organização e cresçam internamente, progredindo para as categorias superiores. As tarefas inerentes a cada uma das três categorias profissionais citadas são idênticas, aumentando apenas o grau de responsabilidade esperado, de acordo com a maior experiência profissional na área.

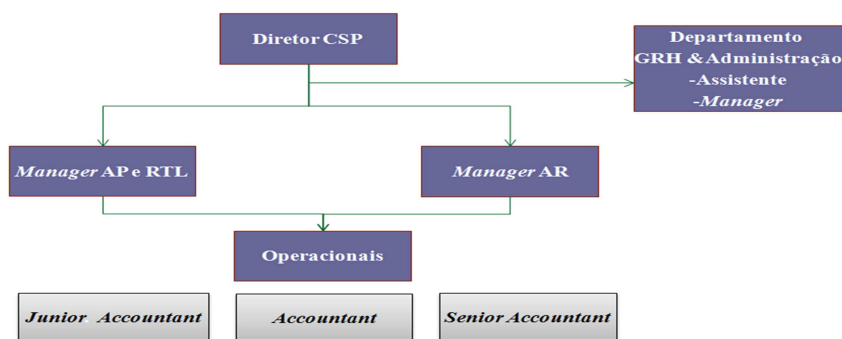


Figura 1: Organograma da ABC, Lda

À parte da estrutura ligada às atividades de contabilidade, encontra-se um pequeno departamento encarregue da GRH e administração.

O departamento de GRH e Administração da ABC, Lda é composto atualmente por dois profissionais que dão todo o apoio à estrutura do CSP. O objetivo do departamento é implementar e suportar os processos globais de GRH e geri-los localmente, com as necessárias adaptações. O departamento de GRH reporta diretamente à estrutura central, o que possibilita um contacto direto com as políticas e processos globais, bem como uma maior proximidade com o centro de decisão.

O departamento de GRH é um *partner* estratégico da empresa-mãe e participa em todas as decisões estratégicas da empresa, possibilitando, desta forma, uma proximidade com o negócio e uma participação ativa em todos os feitos da empresa.

A atividade de GRH desenvolve-se essencialmente em duas vertentes: desenvolvimento e administração. Na primeira vertente estão incluídos todos os processos de desenvolvimento de RH, como Planeamento da Formação, Avaliação de Desempenho, Desenvolvimento de Carreira, Planeamento de Sucessão, entre outros. A área de administração compreende todos os processos administrativos de gestão de pessoas, desde a manutenção dos processos individuais dos colaboradores à gestão de contratos com fornecedores, indispensáveis à gestão diária do escritório.

O departamento de GRH da ABC, Lda deve seguir as diretrizes das políticas da empresa-mãe. Segundo as apresentações do departamento de GRH do grupo, a missão deste é criar uma cultura corporativa de *performance*, paixão, integridade e diversidade, através de três grandes focos de atuação. O primeiro é a criação de um clima organizacional que estimule o espírito de equipa e esta paixão, comprometimento e sentimento de realização. O segundo pretende incutir uma cultura de *performance* baseada numa liderança que se apresente forte e defina o caminho para quem pretende crescer profissionalmente. O terceiro pretende trabalhar para que essa cultura contribua para que o grupo seja uma das melhores organizações para se trabalhar. Para este terceiro ponto, torna-se essencial definir estratégias de GRH que permitam um equilíbrio entre as necessidades do negócio e as necessidades do colaborador, sendo os profissionais de GRH capazes de propor soluções convenientes a ambas as partes, enquanto mediador.

No grupo – e, por conseguinte, no CSP – reina a noção de que as pessoas podem e devem crescer e desenvolver-se na empresa, apesar das limitações existentes ao nível da progressão vertical, já demonstradas na figura 1.

Segundo a gestão da ABC, a implementação de nenhum CSP é fácil e, muito menos, facilmente assimilável do ponto de vista político. A criação de postos de trabalho num determinado ponto geográfico onde passarão a estar concentradas as tarefas outrora espalhadas pelas várias empresas do grupo, implica que as pessoas encarregues das mesmas sejam assignadas a outros departamentos ou tenham que sair da empresa.

Para que o trabalho fosse trazido para o CSP, foram necessários períodos chamados de transições, com uma duração média de três meses, durante os quais uma equipa de colaboradores do CSP se deslocava ao escritório do país para o qual passaria a trabalhar a partir do Porto, aprendendo através da sua observação direta do trabalho diário dos colegas.

O objetivo destas transições foi perceber e aprender o *know-how* da função a transferir, absorvendo o conhecimento e compreendendo as suas especificidades. Esta transição – também chamada de *takeover* – passou por três fases. Primeiro, o colaborador deve observar o trabalho do colega. Num fase posterior, passa a executar as tarefas em causa,

sob a supervisão da colega que lhe transmitiu os conhecimentos necessários. Quando chegar o momento oportuno, isto é, quando já estiver preparado, o colaborador passa a trabalhar sozinho, na ABC, recorrendo aos colegas do país de onde o trabalho foi transferido apenas em caso de alguma dúvida que não possa ser resolvida internamente.

Desse modo, é possível tentar aprender os procedimentos necessários, melhorá-los e chegar a acordo com os clientes internos em questão. Foram também estabelecidas relações de proximidade com os principais contactos, cruciais quando algum problema surge.

4 - Caracterização da população e das práticas de GRH da ABC

Os colaboradores deste CSP, segundo dados internos de Dezembro de 2011, são 52 e têm uma média de idades de vinte e sete anos, pelo que é uma população muito jovem e pertencente à mesma faixa etária.

Outro ponto comum é o nível de habilitações do grupo em geral: todos têm elevada formação na área de contabilidade, gestão ou economia. Por serem maioritariamente recém-licenciados, em relação às categorias profissionais já apresentadas, a maior fatia da população, segundo dados da empresa em Dezembro de 2011, é *junior accountant* – 67%. Os que foram admitidos com maior experiência são integrados nas categorias de *accountants* (26%) ou *senior accountants* (7%).

Talvez por tratar-se de actividades contabilísticas, cerca de 70% dos colaboradores são do sexo feminino, contra aproximadamente 30% de homens.

Como se vê, trata-se de uma população bastante homogénea do ponto de vista da sua situação em relação ao ponto da carreira profissional em que se encontram.

Em termos de distribuição por áreas em Dezembro de 2011, 62% dos colaboradores está assignado a tarefas de *AP* (incluindo as áreas mais pequenas já referidas), 21% a *AR* e 17% a *RTL*.

Importa referir que, para tentar estimular os colaboradores face ao trabalho e às restrições orçamentais implícitas à criação do CSP, fazem parte da compensação alguns benefícios que, embora a empresa admita que não sejam decisivos no momento de aceitar ou não o emprego, pretendem demonstrar que os colaboradores vão integrar uma empresa que se preocupa com as pequenas coisas que fazem a diferença. Além do seguro de saúde e do desconto nas lojas da marca, o colaborador não trabalha no seu dia de anos e tem desconto no ginásio ao lado do escritório – a empresa suporta uma parte do custo. No escritório, encontra-se à disposição uma mesa de matraquilhos, para as pequenas pausas do trabalho e que já deu origem a um torneio, por iniciativa do departamento de GRH e Administração. Há ainda uma “biblioteca” onde se partilham livros entre os colegas. Todas as Sextas-feiras, a empresa tem a sua “*Sports Hour*”, que é uma hora em que o colaborador pode optar por continuar a trabalhar, ou fazer desporto. No âmbito desta iniciativa, regularmente faz-se uma atividade em grupo, para que se una o desporto ao espírito de equipa, fora das paredes do escritório.

Ao nível do reconhecimento, por ser uma gestão não portuguesa, há pequenos rituais tipicamente norte-americanos que se distinguem do quotidiano usual de negócios ligados à contabilidade, mais formal e regido *by the book*. Todas as manhãs, na hora exata a que começa a jornada de trabalho, todos os colaboradores se reúnem por alguns minutos, informalmente, para que possam ser divulgadas novidades, feitas comunicações importantes e para que todos saibam o que se está a passar em termos operacionais no escritório. É nesta altura que se reconhecem os pequenos feitos do dia-a-dia, quer seja a gestão, a equipa ou um colega a fazê-lo. Se tiver sido atingida uma meta importante, o diretor entrega uma maçã ao colaborador em questão, em jeito simbólico. A esta iniciativa foi dado o nome de *morning huddle*. Este nome tem a sua origem numa prática desportiva comum. Um *huddle* ou conferência é quando uma equipa se reúne em círculo, para formular estratégias, motivar ou comemorar. Geralmente o líder do *huddle* é o capitão da equipa, que irá tentar inspirar os seus companheiros para alcançar o sucesso. O termo é bastante popular em alguns países de língua inglesa como os Estados Unidos. Como o diretor passou alguns anos nesse país, é um fã de desporto e pretende justamente manter o

espírito de equipa, motivando e comemorando os feitos, o termo foi adaptado à realidade de escritório da ABC.

Durante o mês, os colaboradores também podem enviar um comentário ao diretor, reconhecendo um colega que tenha feito algo digno de destaque. No final do mês, os comentários são reunidos e a cada elogio é atribuído um número para sortear um *voucher* em compras nas lojas da marca. Estes comentários são expostos no escritório até ao sorteio seguinte e são anónimos.

Em termos de responsabilidade social, são levadas a cabo várias campanhas de sensibilização e existem parcerias com diversas instituições de solidariedade social, quer seja em termos ambientais, quer para solidariedade social.

Todos os anos, no final do ano, um jantar comemorativo é realizado, para assinalar os êxitos conseguidos. No ano de 2011, com a celebração dos dois anos da ABC, foi realizado um evento com jantar, música, passatempos e a presença dos mentores do CSP, vindos da Alemanha para reconhecer o sucesso do projeto.

5 - Procedimentos de análise de dados

Para o tratamento dos dados obtidos através de cada uma das sessões, recorreu-se à análise de conteúdo, que é “um conjunto de técnicas de análise do discurso, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p.38). Este método torna possível uma organização do material recolhido pelas categorias e suas subcategorias temáticas previamente definidas. Assim, podem ser melhor analisados todos os aspetos mencionados e, possivelmente, descobrirem-se novas relações entre as diferentes variáveis em análise, através de uma avaliação das opiniões expressas verbalmente pelos participantes.

No que respeita ao questionário, este foi distribuído aos 45 colaboradores, atingindo uma taxa de resposta de aproximadamente 78%, ligeiramente superior à participação nas sessões de discussão.

O tratamento e análise estatística dos dados foram efectuados no programa SPSS (versão 19.0 para Windows) e incluiu vários procedimentos que serão explicados de seguida.

Depois de criada a base de dados, foi necessário tomar algumas decisões acerca do estudo estatístico a desenvolver. Neste sentido, começou por equacionar-se uma Análise Fatorial (AF) de componentes principais, que é “uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis inter-relacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais” (Maroco, 2010, pp. 361). Segundo a mesma fonte, este tipo de análise utiliza “as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) factor(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os factores (latentes) às variáveis”. O autor acrescenta ainda que “o objetivo primordial da AF é pois o de atribuir um *score* (quantificação) a “constructos” ou factores que não são diretamente observáveis e “identificar as relações estruturais entre as variáveis que de outra forma passariam despercebidas no conjunto vasto de variáveis originais”.

No entanto, não se prosseguiu com esta análise, pois, segundo Hair et al. (1998), por regra, só se deve aplicar a análise factorial se forem recolhidas, pelo menos, 50 observações, o que não se aplica ($N=35$).

Este facto não constituiu um entrave ao estudo estatístico dos resultados, uma vez que por serem usadas, maioritariamente, escalas já validadas em estudos anteriores, estas permitem-nos assegurar um bom nível de validade. Ainda assim, optou-se por analisar a consistência de cada grupo de questões e o seu alfa de Cronbach, para confirmar a sua fiabilidade para o estudo das variáveis em causa

Como podemos ver, pela tabela 3, os alfas de Cronbach de todos os grupos de perguntas são relativamente altos, estando todos acima de 0,7. Exceção apenas das duas últimas afirmações, relativas às oportunidades de viajar, criadas para este questionário a partir do *FG*, com um alfa de 0,259. Em nenhum dos casos acontece um aumento significativo da fiabilidade na eventualidade de uma das questões ser excluída – na maioria dos casos, a fiabilidade diminuiria. Como tal, optou-se por não excluir nenhuma pergunta e partir para o

estudo das frequências de cada grupo de questões, para poder retirar daí conclusões adequadas.

<u>Variável</u>	<u>Alfa de Cronbach</u>
Intenções de <i>turnover</i>	0,906
Satisfação global com o trabalho	0,890
Trabalho/tarefas	0,791
Comunicação/expetativas	0,935
Remuneração	0,862
Relacionamento interpessoal	0,709
Reconhecimento	0,885
Oportunidades	0,259

Tabela 3: alfas de Cronbach para cada dimensão em análise

Por fim, procedeu-se à regressão dos modelos equacionados. As variáveis dependentes consideradas foram a satisfação global com o trabalho e as intenções de *turnover*, sendo as restantes as variáveis independentes. Analisaram-se os efeitos das variáveis independentes para cada uma das variáveis dependentes. Essa opção derivou de se pretender aferir da influência das variáveis em análise em cada uma das variáveis, separadamente.

6 - Apresentação dos resultados

Relativamente ao *FG*, foram analisadas todas as notas de campo recolhidas durante as sessões. Para esse efeito, recorreu-se ao anexo 5, do qual se extraíram as partes principais para o corpo desta apresentação de resultados.

Como muitos dos tópicos do inquérito pretendiam avaliar dimensões semelhantes às das sessões de discussão, os resultados serão, sempre que possível, apresentados em conjunto. Desse modo, pretende-se que os resultados possam ser mais facilmente interpretados, fazendo uma análise por tema abordado.

6.1 - Que motivos levam os indivíduos a aceitar uma proposta de trabalho num CSP?

O primeiro tópico apresentado no *FG* tentou responder à primeira questão de investigação sobre os motivos para aceitar uma proposta de trabalho num CSP.

A resposta a esta questão consistia em duas etapas: em primeiro lugar, pretendia-se que fossem enumerados todos os fatores que tiveram influência na aceitação do emprego no CSP. No final, cada grupo teria que escolher os cinco mais importantes.

A tabela seguinte sumariza os motivos que foram apontados pelos participantes como impulsionadores da sua decisão de trabalhar num CSP na primeira coluna, e na segunda, constam os cinco escolhidos por cada grupo como sendo os mais importantes motivadores de aceitação da proposta de trabalho.

I - Que motivos levam os indivíduos a aceitar uma proposta de trabalho num CSP?

<u>Motivos mais apontados</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Marca conhecida/credível -<i>Feedback</i> de colaboradores da empresa -Gestão não portuguesa/multinacional -Projeto novo: desafio -Procura/mudança de emprego -Localização -Experiência num CSP -Possibilidade de viajar -Perspetiva de oportunidades dentro do grupo/ crescimento pessoal - Salário -Ambiente informal / diversidade cultural / língua inglesa -Processo de seleção “fora do normal” 	<p><u>Grupo 1</u>: marca conhecida; <i>feedback</i> de colaboradores; gestão não portuguesa; projeto novo/desafio de integrar o projeto de raiz; necessidade de emprego/mudar de emprego</p> <p><u>Grupo 2</u>: marca conhecida, perspetiva de oportunidades dentro do grupo, possibilidade de viajar, ambiente informal, multiculturalidade</p> <p><u>Grupo 3</u>: expetativas de desenvolvimento pessoal, marca conhecida, gestão não portuguesa, possibilidade de desenvolver carreira internacional, equipa jovem e com ideias novas</p>

Tabela 4: Motivos para a aceitação de emprego num CSP

Como podemos ver pelo constante na tabela 4, a marca foi o fator mais relevante para a atração dos colaboradores para a empresa. Foi referido por todos os participantes, de todos os grupos de discussão. Inequivocamente é o fator chave que leva os candidatos a aceitar as propostas de emprego no CSP.

Também mencionado nas três sessões e eleito como um dos cinco motivos para aceitar a proposta é a possibilidade de integrar uma equipa de trabalho conduzida por uma gestão não portuguesa.

O terceiro factor mais importante foi o *feedback* de colegas que já integravam a equipa. O mesmo foi referido como tendo sido vital para tomar a decisão por cerca de metade dos presentes. Dizem estes que viram o seu risco de insucesso ou inadaptação minimizado, por conhecerem a realidade onde iriam estar inseridos no contexto de trabalho. Muitas vezes, o recrutamento é feito por recomendação dos colaboradores, que servem de referência a quem procura uma oportunidade de trabalho.

O facto de ser um projeto inicial foi referido pelos três grupos (ver anexo 5), apesar de não constar da lista dos cinco elementos mais determinantes para a escolha final. Outro motivo apontado por todos os grupos foram as viagens que poderiam realizar por ser uma empresa com escritórios espalhados pela Europa e de onde o trabalho seria transferido. Estas viagens foram mencionadas em todos os *FG*, mas apenas foram incluídas uma vez na lista dos preferenciais.

Regra geral, as expetativas de crescimento e desenvolvimento de carreira, se possível, internacional, a par com os motivos já referidos, foram apontadas como muito relevantes.

Em suma, este tópico foi de rápida resolução. Notou-se uma boa relação entre as pessoas, o que facilitou a sua interação e fácil entendimento face aos pedidos, em todas as sessões realizadas.

Para dar resposta a esta problemática, apenas se recorreu ao *FG*, uma vez que se pretendiam respostas livres e o questionário foi definido para ter apenas respostas fechadas.

6.2 - Os fatores de satisfação no contexto de trabalho dos colaboradores?

Em relação à satisfação com a organização, indagou-se acerca da comunicação. Para esta temática, foram combinadas as análises das sessões de discussão e do questionário, para se poder ter um enquadramento mais abrangente dos resultados obtidos.

A comunicação foi dividida em três componentes: a comunicação sobre a missão, a visão e os valores organizacionais; a clareza da comunicação entre a gestão e os colaboradores e a comunicação relativa à avaliação de desempenho.

Na tabela 5 encontram-se os resultados relativos à primeira componente. Na primeira coluna podem encontrar-se os pontos focados pelos colaboradores, enquanto na segunda se tentam sumarizar as opiniões por cada um dos três grupos intervenientes.

II - Comunicação da gestão – missão, visão e valores da organização	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Valores ainda pouco enraizados devido a ser um projecto com apenas 2 anos/ mas bem transmitidos	<u>Grupo I:</u> insatisfação e dúvida quanto à comunicação da empresa, embora o assunto não tenha sido discutido consensualmente, com algumas opiniões mais críticas; consenso no facto de que a recenticidade do centro poder gerar pouca clareza; dúvidas entre os valores do centro e os do grupo.
-Política de porta aberta fortalece a boa comunicação	
-Às vezes muita comunicação, mas nem sempre boa	<u>Grupo II:</u> duas opiniões distintas: boa comunicação vs falta de clareza; receios quanto ao futuro devido às incertezas – vão passar do plano no papel para a realidade? Nem sempre se sente isso.
-Colaboradores pouco ouvidos, pouco estímulo do seu sentido crítico	
-Diretor e <i>huddle</i> como bons meios de comunicação/ informalidade	<u>Grupo III:</u> sem dúvidas de que a comunicação destes três pontos é excelente, com muito boas iniciativas para provar que é mais do que uma
-Como está tudo em constante mudança percebe-se que seja difícil definir uma melhor política de comunicação	

II - Comunicação da gestão – missão, visão e valores da organização

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Há comunicação, mas depois na prática as coisas mudam ligeiramente	estratégia de <i>marketing</i> . Informalidade e porta aberta facilitam tudo. Grupo muito coeso e satisfeito quanto a este ponto.

Tabela 5: Comunicação da gestão – missão, visão e valores

Não é uma questão que consiga reunir o consenso geral. Mesmo após discussão, exceto o último grupo, nenhum conseguiu encontrar uma opinião conjunta. Consegue perceber-se que a comunicação é um fator bastante importante para a satisfação dos colaboradores, pela forma como estes se mostraram mais ou menos satisfeitos à medida que iam opinando. Se num extremo estavam as pessoas que sentem que as lacunas existentes se devem à imaturidade temporal da empresa e têm sido feitos muitos esforços para reverter situações menos desejáveis, no outro estavam os que, peremptoriamente, culpam a empresa pelos erros de que são acusados pelos clientes e acham gravoso que as falhas se mantenham passados dois anos do início do projeto.

Outro ponto que se considerou importante analisar foi a satisfação com a forma e a clareza na comunicação entre as chefias e os operacionais. Será a comunicação da empresa suficiente para que o colaborador se sinta bem informado? Em que medida poderia a comunicação com a gestão ser melhorada para que este se sentisse melhor informado?

Na tabela 6, encontram-se na primeira coluna as ideias principais trazidas à discussão pelos participantes, seguindo-se a opinião geral por grupo, na segunda coluna.

III - Comunicação da gestão – clareza?

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Em termos do que se pretende toda a equipa está informada - está tudo documentado	<u>Grupo I:</u> necessidade de intervir e ajudar a melhorar as linhas de comunicação ainda em desenvolvimento. O desenvolvimento está a

III - Comunicação da gestão – clareza?	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<p>-Falta honestidade/ ouvir as pessoas antes de implementar mudanças</p> <p>-Não existe linha de comunicação entre o diretor e os <i>managers</i></p> <p>- Não se percebem as diferenças entre as categorias profissionais e dentro de uma mesma categoria há pessoas a fazerem funções muito distintas, o que dificulta a perceção de estar bem informado ou não acerca das suas funções e obrigações</p> <p>-Comunicação dificultada pela recenticidade do CSP do Porto: as empresas do grupo, clientes do CSP, não passam a informação por ainda não confiarem a 100%</p> <p>-Necessária mais informação acerca do que as outras equipas fazem/ para o trabalho e satisfação do cliente</p>	<p>ser muito lento, porque em 2 anos poderia ter-se conseguido muito mais.</p> <p><u>Grupo II:</u> mais de acordo quanto à questão. Ainda há um longo caminho a percorrer e muitas falhas que podem ser evitadas. Por outro lado, a comunicação interna é boa e a relação de proximidade entre todos acaba por suprir muitos dos problemas.</p> <p><u>Grupo III:</u> novamente mais coeso, com maior interação e possibilidade de todos serem ouvidos sem exceção. Por ser recente, alguns problemas têm desculpa. Muda tanta coisa e há tanto para resolver que se percebe que haja dificuldade em estar tudo claro para todos. No entanto, há falhas graves que prejudicam ou dificultam o trabalho e afetam a imagem do CSP, pelo que deviam ser prioritizadas na lista de problemas a resolver pela gestão.</p>

Tabela 6: Comunicação da gestão – Clareza

Este ponto gerou muita discussão e conduziu a um debate mais extenso do que o previsto. As especificidades de um CSP, por ser um serviço de atendimento a clientes, levam a que esta questão da clareza da comunicação seja especialmente relevante. Qualquer mal-entendido pode repercutir-se diretamente no trabalho diário. Por esse motivo, as questões relacionadas com a comunicação foram consideradas um fator crítico unanimemente por todos os participantes. Globalmente, denotam-se sentimentos de insatisfação quanto a este aspeto e surgem sugestões, nesse sentido, para tentar que um problema que afeta todo o

grupo de trabalho seja resolvido por todos, através da criação de um grupo de discussão ou mesmo de um *open day*, onde os colaboradores de uma determinada área de trabalho tenham a oportunidade de conhecer o trabalho dos colegas de outras áreas. Desse modo, espera-se conhecer mais e melhor a realidade do CSP, evitando que se recorra ao exterior quando se tem o conhecimento dentro de portas.

O segundo ponto deste tópico, relativo ao que poderia ser feito para melhorar a clareza e eficácia da comunicação da gestão, também não conseguiu reunir o consenso geral. Mesmo após discussão, exceto o último grupo, nenhum conseguiu encontrar uma opinião conjunta. Consegue perceber-se, mais uma vez, que a comunicação é um fator bastante importante para a satisfação dos colaboradores, pela forma como estes se mostraram mais ou menos satisfeitos à medida a que iam opinando. Esta questão, segundo palavras dos colaboradores, é o “calcanhar de Aquiles” da empresa.

Se observarmos os resultados obtidos para as questões retratadas nas tabelas 7 e 8, apercebemo-nos que, maioritariamente, a satisfação impera na afirmação “Estou satisfeito com a forma como a gestão lida com os colaboradores” com 51,4% das respostas. Apesar disso, 37,1% dos inquiridos demonstram alguma discordância relativamente à afirmação em causa. Os resultados melhoram um pouco na questão sobre a satisfação dos inquiridos acerca da informação recebida. Note-se que o número de pessoas que respondeu “Concordo” ou “Concordo Totalmente” é igual para ambas as questões. A percentagem de insatisfeitos (níveis 1 e 2) foi a causa desta variação, que aumentou o peso daqueles que têm uma posição neutra.

Estou satisfeito com a forma como a gestão lida com os seus colaboradores			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	6	17,1	3,09
Discordo	7	20,0	
Nem concordo nem discordo	4	11,4	
Concordo	14	40,0	
Concordo Totalmente	4	11,4	
Total	35	100,0	

Tabela 7: Satisfação com a gestão

Estou satisfeito com a informação que recebo acerca dos assuntos relevantes para a organização			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	5	14,3	3,23
Discordo	4	11,4	
Nem concordo nem discordo	8	22,9	
Concordo	14	40,0	
Concordo Totalmente	4	11,4	
Total	35	100,0	

Tabela 8: Satisfação com a informação recebida

Pretendeu-se ainda saber a opinião das pessoas em relação ao supervisor e à comunicação *bottom-up* existente, como se pode ver pelas questões transcritas nas tabelas 9, 10 e 11 abaixo.

Em termos da análise que esta técnica possibilitou fazer, repare-se que o resultado geral é positivo, embora se possa verificar que o número de inquiridos com opinião negativa (níveis 1 e 2) está muito próximo do número de opiniões positivas, nas tabelas 9 e 10. Cerca de metade dos inquiridos está de acordo com a afirmação de que o supervisor demonstra competência aquando das suas tomadas de decisão. Esta percentagem cai um pouco quando toca ao sentimento de que é seguro dizer-se o que se pensa, apesar de, na pergunta posterior, se admitir mais frequentemente que existe recetividade às sugestões de mudança propostas pelos colaboradores. Na tabela 11, os resultados positivos são mais fortes, o que contrasta com os obtidos nas afirmações anteriores, respeitantes ao mesmo tópico.

O meu supervisor demonstra competência nas suas tomadas de decisão			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	7	20,0	3,20
Discordo	5	14,3	
Nem concordo nem discordo	4	11,4	
Concordo	12	34,3	
Concordo Totalmente	7	20,0	
Total	35	100,0	

Tabela 9: Competência da gestão

Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam			
Respostas	Frequência	Percentagem	Média
Discordo Totalmente	5	14,3	3,09
Discordo	9	25,7	
Nem concordo nem discordo	4	11,4	
Concordo	12	34,3	
Concordo Totalmente	5	14,3	
Total	35	100,0	

Tabela 10: Segurança sentida pelos colaboradores

O meu supervisor é recetivo às sugestões de mudança vindas dos colaboradores			
Respostas	Frequência	Percentagem	Média
Discordo Totalmente	4	11,4	3,46
Discordo	4	11,4	
Nem concordo nem discordo	7	20,0	
Concordo	12	34,3	
Concordo Totalmente	8	22,9	
Total	35	100,0	

Tabela 11: comunicação da gestão: clareza e capacidade de escutar os colaboradores

Estes resultados parecem ir de encontro aos obtidos através do *FG*. As questões relacionadas com a comunicação entre a gestão e os operacionais também dividiram opiniões em todas as sessões realizadas, por se achar que ainda há muito a fazer para que haja definição quanto aos canais a ter em conta para que a comunicação seja mais eficaz. Por se encontrarem ainda algumas questões menos esclarecidas, conforme transparece das declarações dos grupos de discussão, esse pode ser o motivo da incerteza quanto ao expressar de ideias novas e sugestões de melhoria.

Ainda relativamente à satisfação com a comunicação da gestão, importa saber como e por que é que esta tem um papel importante no que se relaciona com a avaliação de desempenho. Procurou-se dar resposta à questão: “Está explícito o que é necessário fazer para obter um certo nível de desempenho (por exemplo, acima da média) ou nota-se alguma ambiguidade quanto ao assunto?”, através da discussão deste tópico no *FG*. A tabela

seguinte apresenta as principais ideias focadas pelos participantes, seguida, na coluna 2, do sumário da opinião de cada grupo relativamente à questão.

IV - Comunicação da gestão – Avaliação de Desempenho	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<p>-Falha de comunicação - as pessoas não sabem o que fazer para mudar - mesmo com os <i>KPI's</i> (<i>Key Performance Indicators</i>) e as avaliações de desempenho</p> <p>-São avaliados por um modelo geral que não contempla as especificidades de cada função e, por isso, a avaliação não corresponde à realidade do que é desenvolvido. Os <i>job descriptions</i> existem mas não estão adaptados</p> <p>-Como um projecto de base é necessário que quem avalia, avalie mais do que os números e esteja atento ao que se passa</p> <p>-Esta forma de avaliação de desempenho é das melhores que se conhecem, mas mesmo assim, é ambíguo</p> <p>- É difícil estar acima da média. Como se pode melhorar em termos comparativos com um colega de outra equipa com uma realidade e volume de trabalho diferentes?</p>	<p><u>Grupo I:</u> bastante insatisfeito com situações como falta de alinhamento de expetativas entre a gestão e os operacionais e pela indefinição do que é realmente esperado deles.</p> <p><u>Grupo II:</u> atribui alguma ambiguidade ao facto de o CSP ser ainda muito recente e em constante mudança, pelo que se espera que a gestão tenha alguma dificuldade em esquematizar uma realidade assim. No entanto, quando comparam o que vivem no CSP com experiências anteriores, acham que mesmo assim o CSP tem uma realidade muito melhor e mais esclarecida do que qualquer outra.</p> <p><u>Grupo III:</u> apesar de estarem numa situação melhor do que anteriormente noutras empresas, gostariam que se avaliasse mais do que os números e que os gestores estivessem mais atentos ao que se passa no dia-a-dia para não se esquecerem de que as pequenas coisas que vão sendo feitas fazem toda a diferença e contribuem muito para a credibilidade do CSP do Porto.</p>

Tabela 12: Comunicação – Avaliação de Desempenho

Este item gerou menos discussão do que o anterior, apesar de ter sido discutido para além do tempo previsto. Se nuns grupos as duas opiniões distintas coabitaram na perfeição e foram discutidas com mais calma, no grupo mais insatisfeito foi mais difícil cada um se fazer ouvir, porque todos se interrompiam. Estavam claramente mais nervosos, talvez ainda devido à questão anterior. Alguma coerência com o que foi dito anteriormente em relação à falta de alinhamento de alguns pontos, comunicacionais e não só, que afetam a credibilidade do trabalho dos colaboradores do CSP ou mesmo a sua imagem. Instrumentos como *KPI*s, se melhor usados, poderiam resolver muitas questões em aberto e dar resposta para além dos resultados numéricos pretendidos.

Nas tabelas 13 e 14 estão decritos os resultados obtidos através do questionário em relação ao *feedback* e informação acerca da *performance* e ao conhecimento do que deve ser feito para atingir determinado nível de desempenho. Apesar de os colaboradores demonstrarem estar pouco satisfeitos no que concerne à avaliação de desempenho, pelos comentários do *FG*, os dados recolhidos no inquérito mostram que, mesmo com muitas reservas quanto à adequabilidade do sistema de avaliação usado, a maioria dos inquiridos está satisfeito com o *feedback* que recebe do seu supervisor (54,3%). Relativamente à afirmação “Sei o que devo fazer para alcançar um determinado nível de desempenho”, os resultados pioram na medida em que não há um sentimento de que se sabe o que fazer para evoluir. Esta incerteza está espelhada no número de respostas neutras (N=10; 28,6%).

Recebo <i>feedback</i> e informação adequada dos meus supervisores acerca da minha <i>performance</i>			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	4	11,4	3,11
Discordo	10	28,6	
Nem concordo nem discordo	2	5,7	
Concordo	16	45,7	
Concordo Totalmente	3	8,6	
Total	35	100,0	

Tabela 13: comunicação e avaliação de desempenho – *feedback*

Sei o que devo fazer para alcançar um determinado nível de desempenho			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	9	25,7	2,86
Discordo	2	5,7	
Nem concordo nem discordo	10	28,6	
Concordo	13	37,1	
Concordo Totalmente	1	2,9	
Total	35	100,0	

Tabela 14: comunicação e avaliação de desempenho – clareza

Em relação à comunicação, em termos sumários, pode dizer-se que contribui positivamente para a satisfação global no estudo em caso, apesar de ser necessário definir um rumo no futuro. Até porque, como se pode ver nas tabelas 6 a 14, os resultados são positivos, mas algo neutrais. Sendo assim, uma vez mais, as opiniões recolhidas previamente ao questionário confirmaram-se, também, aquando da recolha de dados de forma mais quantitativa. Apesar de algo descontentes com muitas indefinições no que toca aos canais de comunicação de que a organização dispõe, os colaboradores acabam por, em termos comparativos com experiências de trabalho anteriores, considerar que a comunicação existente é relativamente superior à que se encontra em outros contextos empresariais. Foram também atribuídas as culpas aos apenas dois anos do projeto, que torna um cenário em constante mudança numa realidade instável para que se possam corrigir as pontas soltas e evitar os problemas de comunicação que, por vezes, ocorrem. Talvez por consciência destas condicionantes, e apesar de todos os defeitos apontados, globalmente, os colaboradores acabam por dar o benefício da dúvida à empresa e não classificam negativamente a política de comunicação, quer seja ao nível das suas expetativas, quer no que toca à comunicação direta com o supervisor.

Pretendeu-se, ainda, avaliar até que ponto as iniciativas promovidas pela organização podem ser uma maneira de passar uma mensagem de maior ou menor informalidade, acerca do tipo de gestão e liderança. Foi questionado de que forma é que os colaboradores percecionam as atividades em grupo promovidas pela empresa, no que concerne à criação de laços entre todos os colaboradores da empresa. Numa segunda fase, ainda sob o mesmo

tópico, foi pedido aos participantes que comentassem o que entendem ser mais e menos positivo nas reuniões matinais (*Morning huddles*). As respostas obtidas são apresentadas abaixo, na tabela 15, seguindo a mesma abordagem de apresentação dos tópicos anteriores.

V – Iniciativas da empresa para o relacionamento: atividades de grupo e *huddles*

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<p>-Existe relação entre as iniciativas da empresa e o fomentar do relacionamento: torneio de matraquilhos/ jogo de futebol semanal -União e novas amizades</p> <p>-Jantar de celebração dos 2 anos da empresa exaltou a emoção, orgulho por ter feito parte dos desafios ultrapassados. Foi, nas palavras de um dos participantes, um hino ao "celebrem-se a vocês próprios". Por outro lado, gastou-se muito dinheiro numa festa e há outras coisas que faltam</p> <p>-As iniciativas provam que há uma enorme</p>	<p><u>Grupo I:</u> bastante satisfeito com as iniciativas desenvolvidas e apoiadas pela gestão, por lhes permitir conhecer todos os colegas. No entanto, levantam-se críticas ao valor gasto na festa de celebração dos 2 anos da empresa, uma vez que se está sempre a ouvir falar em restrições orçamentais. Quanto ao <i>huddle</i>, o conceito é usado de forma errada para controlar a pontualidade, para falar de coisas que não interessam e que não dizem respeito a todos. Mas é bom para conviver.</p>

V – Iniciativas da empresa para o relacionamento: atividades de grupo e *huddles*

Ideias principais	Factos por Grupo
<p>proximidade entre todos, todos se conhecem, todos sabem o nome de todos os membros do centro – informalidade</p> <p>-<u>Vantagens do <i>huddle</i></u>: quebra o gelo para os novos elementos; serve para agradecer aos colegas e reconhecer o bom trabalho; fortalece o que é bom e ajuda a perceber o que está mal, diminui o espírito de competitividade, partilha de problemas; ao menos a equipa vê-se toda e cumprimenta-se e deseja bom trabalho; interessante se não for muito demorado; actualização de muitas informações divulgadas sem que as pessoas tenham tempo de ver</p> <p>-<u>Pontos fracos do <i>huddle</i></u>: conceito usado de forma errada, relato de muitos assuntos que não interessam e não têm diretamente a ver com o centro; devia ser uma vez por semana apenas, se as pessoas não conhecem as outras áreas não percebem do que se fala quando se relata o que se tem passado; não devia ser usado para controlo de pontualidade</p>	<p><u>Grupo II</u>: satisfeitos com as iniciativas e oportunidades de convívio em equipa. Mesmo assim, acham que o mérito de todos se darem bem é dos colaboradores. O <i>huddle</i> é bom para que todos possam cumprimentar-se antes do início da jornada de trabalho e serve para divulgar informações que de outra forma não seriam vistas - mesmo estando na <i>Intranet</i>. Devia ser apenas uma vez por semana no que toca a informações mais abrangentes.</p> <p><u>Grupo III</u>: a gestão não potencia o trabalho em equipa, o que é uma falha grave. No entanto, com as iniciativas consegue colmatar essa falha ao permitir um convívio no horário de trabalho, com atividades que agradam a quase todos. Em relação ao <i>huddle</i>, muitos pontos positivos, excetuando o seu uso para controlo de presenças e de pontualidade. Apesar disso, o saldo é muito positivo e é uma iniciativa que deve ser mantida.</p>

Tabela 15: Iniciativas da empresa e impacto no relacionamento interpessoal

As iniciativas foram consideradas, na sua generalidade, positivas. Em relação ao *huddle*, consideram que apesar de poder ser uma boa iniciativa e ajudar imenso na partilha das coisas boas e más, por ser informal e importante, simultaneamente, a sua duração e o facto de ser entendido como método de controlo de pontualidade transmite sentimentos negativos em relação à iniciativa, que acaba por perder o seu valor à custa disso. Globalmente, o espírito de equipa é reforçado pelas iniciativas e as relações e os laços criados são bons, com amizades verdadeiras. Por isso, nota-se que a relação é boa, que há espírito de equipa e de boas amizades entre os presentes. Os ânimos, nos grupos anteriormente mais exaltados, acalmaram-se e passou a falar-se mais dos aspetos positivos.

Ainda no âmbito da promoção do espírito de equipa por parte da empresa, um pouco mais que metade dos inquiridos (60%) considera que os assuntos importantes são debatidos em conjunto (tabela 16). Por outro lado, a própria natureza do trabalho parece não ter grande interferência no estímulo e fortalecimento do trabalho em equipa. Note-se que cerca de 60% dos inquiridos, como podemos ver na tabela 17, não concorda ou não tem opinião em relação ao facto das funções favorecerem o trabalho em equipa. Portanto, na opinião dos inquiridos, debatem-se os assuntos importantes em equipa, apesar de o trabalho desenvolvido no CSP não fomentar o trabalho conjunto.

Os assuntos importantes são debatidos em equipa			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	2	5,7	3,63
Discordo	3	8,6	
Nem concordo nem discordo	9	25,7	
Concordo	13	37,1	
Concordo Totalmente	8	22,9	
Total	35	100,0	

Tabela 16: Debate em equipa

As minhas funções estimulam o trabalho em equipa			
Respostas	Frequência	Percentagem	Média
Discordo Totalmente	1	2,9	3,2
Discordo	10	28,6	
Nem concordo nem discordo	10	28,6	
Concordo	9	25,7	
Concordo Totalmente	5	14,3	
Total	35	100,0	

Tabela 17: O trabalho em equipa

Outra componente muito importante para explicar os níveis de satisfação é o clima de trabalho que rodeia os colaboradores, na empresa em geral e, especialmente, na equipa na qual trabalham. Para tentar compreender este aspeto, primeiramente, foi pedido aos participantes que descrevessem o ambiente de trabalho na empresa e na sua equipa. Em seguida, pediu-se que se pronunciassem sobre se o bom ambiente de equipa seria consequência da gestão ou dos colegas. A tabela seguinte apresenta de forma resumida os resultados da discussão em geral e de cada grupo no final do debate.

VI – Clima de trabalho na empresa e na equipa

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Depende da equipa, mas em geral é muito bom - entrejauda - Ambiente fantástico, informal mas com respeito --> mérito - Política de porta aberta e transmissão de calma - É o melhor aspeto deste emprego, mesmo com muita pressão no trabalho 	<u>Grupo I:</u> o ambiente de trabalho é informal, o que se torna positivo e ajuda a que todos se entreajudem sempre que necessário, dentro e fora da empresa.
	<u>Grupo II:</u> idem + valorização da política de porta aberta
	<u>Grupo III:</u> o melhor aspeto deste emprego

Tabela 18: O clima de trabalho

Regra geral, há um bom ambiente, com responsabilidade de ambas as partes, apesar de se dar maior ênfase ao papel dos colaboradores. Por ser uma equipa jovem, as relações estão

facilitadas. Por ser um ambiente informal, há mais à-vontade na convivência, o que ajuda a que não se assistam a episódios menos próprios. Não se fomentarem picardias entre grupos já é bom, num ambiente onde os números imperam.

Prova de que este “é o melhor aspeto” do emprego, “mesmo com muita pressão no trabalho”, conforme notas de campo recolhidas, é o facto de que, excetuando 3 indivíduos que discordam da afirmação “O relacionamento entre os colaboradores nesta empresa é bom”, os restantes mais dos 90% de inquiridos concordam ou concordam plenamente com a mesma, como se consegue ver na tabela 19. Esta é a questão que obteve os resultados de satisfação mais elevados de todo o questionário.

O relacionamento entre os colaboradores nesta empresa é bom			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	0	0	4,34
Discordo	3	8,6	
Nem concordo nem discordo	0	0	
Concordo	14	40,0	
Concordo Totalmente	18	51,4	
Total	35	100,0	

Tabela 19: Relacionamento entre colaboradores

Tratando-se de uma atividade de prestação de serviços, uma componente importante do trabalho quotidiano dos colaboradores da ABC é o relacionamento com os clientes, que pode, positiva ou negativamente, influenciar os seus sentimentos em relação ao trabalho. Na tabela 20 podem ver-se as respostas dos participantes no que concerne à sua relação com a maioria dos clientes com que lida no seu dia-a-dia.

VIII – Relacionamento interpessoal – clientes

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Existem bons e maus clientes -Boa disponibilidade e alguma ligação -Motivador 	<p><u>Grupo I:</u> há relações mais e menos gratificantes. Mas o trabalho com os clientes é bom, na medida em que permite o contacto com alguém, “saber</p>

VIII – Relacionamento interpessoal – clientes

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<p>-Se os processos são bons, a relação pode ser melhor; quando o processo é mau, tudo se complica</p> <p>-Às vezes como clientes abusam, talvez fosse bom que fossem encarados como <i>business partners</i> - alguns bons reconhecimentos, apesar das dificuldades criadas</p> <p>-Nem sempre a língua é um ponto fácil/ problemas das diferenças culturais</p> <p>-As transições servem para criar laços, mas há quem reaja mal porque vai perder o emprego</p> <p>-Associarem uma cara a um contacto faz toda a diferença</p> <p>-Relação é 80%-90% satisfatória</p>	<p>que está alguém a ser beneficiado com o nosso trabalho”.</p> <p><u>Grupo II:</u> às vezes abusam, por se intitularem de clientes, em vez de <i>business partners</i>. Esta distinção já muda muita coisa, uma vez que eles se acham no direito de tratar os colaboradores do CSP conforme o seu humor, pois sabem que não podem ser respondidos de igual forma, por ser tudo <i>standard</i> e "o cliente ter sempre razão". Sabem apontar o que está mal, mas raramente reconhecem as vitórias, o que é ingrato, apesar de expectável.</p> <p><u>Grupo III:</u> Geralmente satisfatória para ambas as partes. Apesar das diferenças culturais terem um papel importante na relação estabelecida</p>

Tabela 20: Relações interpessoais: clientes

O tópico foi facilmente discutido, sem exaltações ou opiniões divergentes. Globalmente, a relação com o cliente é gratificante, por se saber que o trabalho desempenhado é importante para alguém. Ainda assim, as dificuldades associadas ao atendimento a clientes vêm demonstrar alguma divergência de opiniões. As diferenças culturais ou o facto de se conhecer pessoalmente os clientes originou uma divisão de opiniões. Se fossem chamados de parceiros seria mais fácil ter a sua colaboração do que tratando-se de clientes. Estas relações têm muito impacto e afetam a passagem de informação, por isso quem participou na transição do trabalho de outros escritórios para a ABC teve e ainda tem vantagens a esse nível.

Como se vê pelos resultados do questionário na tabela 21, apesar de serem globalmente positivas, as relações com os clientes deixam a maior parte dos colaboradores participantes divididos entre a maior e menor satisfação – 34,3%, o que valida os comentários sumarizados acima a propósito do debate do tema em grupo. Lidar com os clientes deixa os colaboradores do CSP divididos entre o que retiram de bom ou menos bom dessa relação.

As minhas relações com os clientes são gratificantes			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	6	17,1	3,09
Discordo	3	8,6	
Nem concordo nem discordo	12	34,3	
Concordo	10	28,6	
Concordo Totalmente	4	11,4	
Total	35	100,0	

Tabela 21: A relação com os clientes num CSP

Quanto à satisfação com o reconhecimento, questionou-se os presentes acerca da melhor maneira de ser reconhecido pelo seu trabalho. Os resultados estão na tabela seguinte, onde constam as opiniões dos participantes acerca do melhor modo de ser reconhecido no trabalho, na primeira coluna, assim como as conclusões por grupo na segunda coluna. Algumas sugestões foram dadas e integram a tabela 22.

VII – Reconhecimento	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Palmadinha nas costas -Sentir-se parte das mudanças - Reconhecimento individual - Não é dinheiro, mas aumenta o ego -Não usar o <i>voucher</i> - está a ser usado como concurso de popularidade, não é claro qual o critério. Mas a ideia por detrás é boa 	<p><u>Grupo I:</u> dizer pessoalmente é melhor, já que não há recompensas monetárias. Mas regra geral, há reconhecimento em boa medida.</p> <p><u>Grupo II:</u> não usar o <i>voucher</i> de compras na marca como concurso de popularidade. Boa ideia, mas tem o problema de ser quase dinheiro e por isso criar conflitos. Uma palmadinha nas costas já é suficiente: não é dinheiro, mas aumenta o ego, o</p>

VII – Reconhecimento

<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Reconhecimento em termos de possibilidades de evolução -Ser reconhecido através do processo de avaliação de desempenho - E os incentivos monetários? -Formação é uma boa aposta nos colaboradores e uma forma de reconhecimento 	<p>que já ajuda a ficar-se satisfeito por alguém ter reparado e motiva a fazer mais e melhor no futuro. O reconhecimento individual é melhor, porque não embaraça quem é mais tímido. Isso está a ser bem conseguido.</p> <p><u>Grupo III:</u> possibilidades de evolução com formação e reconhecimento através da avaliação de desempenho. Mas o agradecimento que há já aumenta um pouco o ego.</p>

Tabela 22: Reconhecimento

De acordo com a tabela acima, quanto ao reconhecimento, aparte da carência de recompensas monetárias, os colaboradores estão satisfeitos com o modo como tem sido feito, apesar de confessarem que há muitos pormenores a passar despercebidos e a que os gestores deviam prestar mais atenção. Os colaboradores sugerem que o reconhecimento através da avaliação de desempenho e da aposta na formação pode potenciar a sua evolução, o que os fará sentir-se reconhecidos.

Como se pode ver na tabela seguinte, os resultados relativos ao reconhecimento não são muito favoráveis, indicando insatisfação de 42,6% dos colaboradores e 22,9% sem opinião. O sentimento de falta de aproveitamento do potencial do colaborador é o que se destaca pela negativa, ultrapassando os dois níveis mais baixos 50% das respostas. Na segunda questão desta temática, “O meu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado”, há um sentimento geral de falta de aproveitamento do potencial – apenas cerca de 25,8% concorda com a afirmação, contra mais de metade dos inquiridos em discordância (51,5%). Aliás, note-se que a maior frequência absoluta obtida foi para o “Discordo Totalmente” e só uma pessoa concorda totalmente com a afirmação.

A componente do reconhecimento também se destacou pela negativa, com muitas críticas à inexistência de progressão como verdadeiro reconhecimento do bom trabalho desempenhado pelos colaboradores. Além disso, e apesar de ter sido reconhecida a importância dos pequenos gestos e iniciativas para congratular a equipa, há o sentimento de que os instrumentos não estão a ser usados da melhor forma e que há muitos aspetos que passam despercebidos e que fazem toda a diferença para que o CSP continue a afirmar a sua posição enquanto prestador de serviços de *back-office*.

Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	3	8,6	2,89
Discordo	12	34,3	
Nem concordo nem discordo	8	22,9	
Concordo	10	28,6	
Concordo Totalmente	2	5,7	
Total	35	100,0	

Tabela 21: Reconhecimento e valorização do trabalho

O meu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	10	28,6	2,49
Discordo	8	22,9	
Nem concordo nem discordo	8	22,9	
Concordo	8	22,9	
Concordo Totalmente	1	2,9	
Total	35	100,0	

Tabela 23: Potencial de realização

Estou satisfeito com o reconhecimento do meu trabalho pelo meu supervisor			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	10	28,6	2,80
Discordo	6	17,1	
Nem concordo nem discordo	3	8,6	
Concordo	13	37,1	
Concordo Totalmente	3	8,6	
Total	35	100,0	

Tabela 24: Reconhecimento pelo supervisor

A questão das políticas de compensação é um fator incontornável na tentativa de perceber a questão da satisfação no trabalho. Esta análise envolve, não só, a componente salarial, mas também a importância atribuída pelos colaboradores aos benefícios sociais e outras recompensas oferecidas pela empresa. No que toca a esta temática, foi pedido aos colaboradores que descrevessem a política de compensações da empresa e se pronunciassem acerca da sua satisfação com o seu salário atual. Em seguida, inquiriram-se os presentes acerca da importância por eles atribuída aos benefícios sociais e outras recompensas oferecidas pela empresa. Por fim, foi pedido que se indicassem os principais problemas identificados no sistema de compensações delineado pela empresa, sugerindo alternativas/ soluções aplicáveis ao contexto da empresa. Os resultados encontram-se na tabela 25.

IX – Política de compensação	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Insatisfeitos com o salário - Não está acima da média e não é fator de atracção	<u>Grupo I</u> : insatisfeitos com o salário. Como são calculados os aumentos? Com base em quê?
-Seguro de saúde é muito bom	<u>Grupo II</u> : dos benefícios, apenas se aproveita o seguro de saúde, o resto não beneficia realmente ninguém. Falta de clareza dos escalões salariais e dos aumentos, baixo subsídio de alimentação. Onde pára o reconhecimento por esta via?
-Que cálculos são feitos para os aumentos salariais?	<u>Grupo III</u> : não são conhecidas as tabelas salariais, não se sabe até onde se pode receber numa determinada categoria e com determinadas características e funções. E os prémios de <i>performance</i> ? Existem? Em que níveis hierárquicos?
-Baixo subsídio de alimentação	
- Não serve para reconhecimento	
-É preciso tornar clara a política de compensações da empresa, em linha com as funções	
-Não há categorias horizontais e verticais e não se percebem as diferenças salariais	

Tabela 25: Política de compensação

Os três grupos estão insatisfeitos com a sua situação atual ao nível do salário e benefícios. Como principais problemas, já foram descritas atrás as situações de indefinição de funções e categorias, o que se reflete a este nível. A par disso, há insatisfação com o desconhecimento dos cálculos dos aumentos, de como se pode progredir e até onde, pois não se sabe o escalão salarial a que se pertence.

Em linha com estas afirmações estão os resultados obtidos por meio do inquérito: em todas as questões a insatisfação foi maioritária. Mais de 70% dos inquiridos revelam estar insatisfeitos com o seu salário atual, dos quais quase 50% estão muito insatisfeitos. Mais de 60% sente que a remuneração não é adequada face ao trabalho desempenhado, nem justa face aos colegas e ao salário de mercado para a função (tabelas 26, 27 e 28).

Estou satisfeito com o meu salário atual			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	17	48,6	2,03
Discordo	8	22,9	
Nem concordo nem discordo	3	8,6	
Concordo	6	17,1	
Concordo Totalmente	1	2,9	
Total	35	100,0	

Tabela 26: Satisfação com o salário

Considero que a minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	13	37,1	2,29
Discordo	9	25,7	
Nem concordo nem discordo	3	8,6	
Concordo	10	28,6	
Concordo Totalmente	0	0	
Total	35	100,0	

Tabela 27: Justiça da remuneração da função

A minha compensação é justa (em termos de colegas e do mercado de trabalho nesta área)			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	7	20,0	2,49
Discordo	14	40,0	
Nem concordo nem discordo	6	17,1	
Concordo	6	17,1	
Concordo Totalmente	2	5,7	
Total	35	100,0	

Tabela 28: Remuneração - satisfação e justiça

Em relação à compensação, quer no *FG*, quer nos dados médios obtidos, este é o ponto mais negativo para a satisfação na organização, o grande potenciador de soluções de *turnover* e, como vemos, a dimensão que tem o pior resultado em todas as questões. Portanto, podemos concluir que a ABC deve ter em conta os riscos de incorrer em custos avultados relacionados com a sua taxa de *turnover*, pois a remuneração é o principal potenciador de insatisfação dos seus colaboradores.

Se a questão do ambiente entre colegas foi a que obteve os resultados mais positivos, neste tópico passa-se o oposto.

Relativamente ao trabalho e tarefas desenvolvidos pelos colaboradores no CSP, foi questionado quais os aspetos mais positivos e mais negativos que os colaboradores associam ao seu trabalho. Os resultados são apresentados na tabela seguinte.

X – O trabalho/as tarefas	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Interação com os clientes e dentro da empresa	<u>Grupo I:</u> tarefas muito monótonas e rotineiras, apesar de as transições terem permitido até agora alguma novidade.
-Rotatividade que pode surgir ajuda a saber um pouco de tudo	<u>Grupo II:</u> tarefas interessantes, mas gostariam de mais. Apesar de perceberem o conceito de produção em massa dos CSP, sugerem a
-Poucas oportunidades de crescimento vertical	

X – O trabalho/as tarefas	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Transições e fator humano -O CSP do Porto ficou com as piores tarefas, por isso é difícil ir mais além -Muito repetitivo e limitado, seccionado – rotina!	rotatividade como meio de combate ao tédio no trabalho. <u>Grupo III:</u> o CSP do Porto ficou com as piores tarefas, pelo que o trabalho só é bom para quem faz mais do que o estritamente operacional.

Tabela 29: O trabalho/ as tarefas

Tarefas muito limitadas dificultam o interesse pelo trabalho. De acordo com as opiniões recolhidas no *FG*, este CSP ficou com as tarefas menos interessantes. Esta divisão teve o acordo da gestão, o que faz com que os colaboradores se sintam diminuídos por não serem vistos como mais inteligentes e capazes de executar mais do que o que fazem atualmente. A rotatividade de funções e as transições são sugestões dadas pelos participantes como forma de suportar o trabalho, pela novidade. As relações estabelecidas com os clientes e a possibilidade de viajar e conhecer outras realidades do grupo noutros contextos são outras das sugestões para introduzir maior novidade e estímulo ao trabalho.

Através das tabelas 30 a 35 consegue aferir-se que, quanto ao trabalho e tarefas desenvolvidos no CSP pelos colaboradores, os dados recolhidos demonstram que as opiniões estão divididas. Cerca de 50% apontam para um uso de poucas aptidões no seu dia-a-dia profissional e poucas tarefas diferentes, enquanto a outra metade dos inquiridos está numa posição neutra (23%) ou concordante (28%) com as afirmações colocadas. No que toca à existência de autonomia de que dispõem para trabalhar, as opiniões voltam a dividir-se entre quem concorda ou discorda com a afirmação “Posso tomar decisões autonomamente no trabalho”. Pouco mais de 50% está de acordo com a existência da possibilidade de, de vez em quando, executar tarefas diferentes.

Estes resultados corroboram os recolhidos no *FG*, onde havia uma sensação geral de que o trabalho até é interessante, mas que os colaboradores gostariam de mais. Estão, por isso,

um pouco neutros face à sua satisfação nesta matéria, possivelmente por saberem que o contexto de um CSP é assim mesmo, restrito e pouco susceptível de enriquecimento de tarefas.

Relativamente às transições – e às viagens que isso implica – parece que não há uma opinião dominante, conforme se vê na tabela 34. O que, possivelmente, dividiu o grupo, segundo o que se notou no *FG*, foi o seguinte: quem participou em transições, está satisfeito com essa oportunidade e destaca esse ponto como um dos mais positivos do seu trabalho. Por outro lado, para aqueles que não tiveram essa oportunidade, independentemente dos motivos, a insatisfação manifesta-se mais.

Quanto ao contacto com outras culturas (tabela 35), é considerado um fator positivo também no questionário, o que reforça a ideia já transmitida na análise das informações recolhidas nos grupos de discussão e bate certo com um dos factores apontados como relevantes aquando da aceitação do emprego na ABC: a multiculturalidade. Esta questão é a única marcadamente positiva neste grupo de afirmações.

O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	5	14,3	3,03
Discordo	7	20,0	
Nem concordo nem discordo	10	28,6	
Concordo	8	22,9	
Concordo Totalmente	5	14,3	
Total	35	100,0	

Tabela 30: Diversidade de tarefas

Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	5	14,3	2,71
Discordo	12	34,3	
Nem concordo nem discordo	8	22,9	
Concordo	8	22,9	
Concordo Totalmente	2	5,7	
Total	35	100,0	

Tabela 31: Variedade de aptidões usadas

Posso tomar decisões autonomamente no trabalho			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	5	14,3	2,91
Discordo	7	20,0	
Nem concordo nem discordo	10	28,6	
Concordo	12	34,3	
Concordo Totalmente	1	2,9	
Total	35	100,0	

Tabela 32: Autonomia no trabalho

Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos em tempos			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	6	17,1	2,69
Discordo	8	22,9	
Nem concordo nem discordo	12	34,3	
Concordo	9	25,7	
Concordo Totalmente	0	,0	
Total	35	100,0	

Tabela 33: Oportunidade de mudança de funções

Estou satisfeito com as oportunidades que tenho de viajar			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	8	22,9	3,03
Discordo	4	11,4	
Nem concordo nem discordo	9	25,7	
Concordo	7	20,0	
Concordo Totalmente	7	20,0	
Total	35	100,0	

Tabela 34: Oportunidade de viajar

Estou satisfeito com os contactos com outras culturas que a minha função me possibilita			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	0	0	4,23
Discordo	1	2,9	
Nem concordo nem discordo	4	11,4	
Concordo	16	45,7	
Concordo Totalmente	14	40,0	
Total	35	100,0	

Tabela 35: Oportunidade de contacto com outras culturas

De acordo com os resultados do *FG*, a falta de oportunidades é uma dimensão que pode levar a uma maior incidência de colaboradores a abandonar uma organização. O mesmo se aplica aos CSP. Como tal, como se expressam os colaboradores da ABC a respeito desta temática? Que oportunidades de desenvolvimento associam ao tempo passado neste CSP? O que pode fazer a empresa para aumentar as possibilidades de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores? Que outros motivos os levariam a deixar a organização?

XI – Oportunidades de desenvolvimento e intenções de *turnover*

Ideias principais

Factos por Grupo

-Rotatividade potencia oportunidades, mas dificulta produtividade e potencia erros

Grupo I: ainda está tudo em aberto: o que se quer, onde se vai, por onde ir. A rotatividade potencia as oportunidades dos colaboradores,

XI – Oportunidades de desenvolvimento e intenções de *turnover*Ideias principaisFactos por Grupo

-Tarefas mais interessantes trazidas para o Porto - se o trabalho continuar a ser bem feito e elogiado, podem abrir-se portas

-Intercâmbio entre as várias empresas do grupo - ver, conhecer, desenvolver-se

-Não se prevêem grandes oportunidades no CSP - talvez dentro do grupo, fora do país

- Motivos para *turnover*:

- falta de oportunidades - motivo máximo de *turnover*;
- falta de reconhecimento; chefia/gestão diferente do que se espera;
- se mudar para área pior dentro da empresa, melhores salários;
- oportunidade de criar o seu próprio emprego;
- congelamento de salários/ da posição

mas também potencia o aumento de erros e confusões, o que em termos de números seria complicado de gerir. Se forem trazidas para o CSP tarefas mais interessantes, o potencial de satisfação e oportunidade é maior do que o atual. A empresa deve tentar atrair mais tarefas e mais responsabilidades para o CSP, agora que a imagem de eficiência já está espalhada pelos clientes. Por melhor sai-se sempre: maior salário e boas oportunidades.

Grupo II: mais oportunidades de pensamento crítico, funções analíticas e *problem solving* são capazes de trazer mais satisfação aos colaboradores e potenciar oportunidade ainda não descobertas, por ser tão limitada a avaliação ao que é feito. Alterações da gestão que transformassem o ambiente atual levariam a maior *turnover*, mas a falta de oportunidades é o maior fator de saída.

Grupo III: oportunidades sempre restritas por natureza num CSP. Mas uma maior ênfase na análise aumentaria a qualidade e potenciaría o aproveitamento do capital humano da empresa mais do que atualmente. Se se for mudado para uma área pior dentro da empresa, se os salários forem congelados ou não houver evolução de carreira a médio prazo.

Tabela 36: Oportunidades e *Turnover*

A falta de oportunidades é unanimemente o maior factor de *turnover*, seguido pelo salário e evolução na carreira. Se o mercado abrir e surgirem melhores oportunidade, é claro que o *turnover* vai subir exponencialmente. A maioria das pessoas ainda está no CSP por falta de oportunidades no mercado em geral, devido à crise que se vive. Os colaboradores sentem que a empresa ainda pode fazer algo para trazer mais oportunidades para o CSP, apesar de ser difícil que isso aconteça, pois as funções mais interessantes ficarão sempre debaixo da asa da casa-mãe.

Apesar da consciência das limitações em termos de oportunidades de desenvolvimento, como constatado nas tabelas acima apresentadas, podemos constatar pelas tabelas 37 a 39, que, em geral, se pode perceber que os colaboradores não estão ativamente à procura de emprego (57,1%) nem preocupados em deixar a organização (51,4%), apesar de divididas as opiniões quanto ao pensamento mais ou menos frequente de abandonar a empresa (cerca de 46% concordam).

Penso frequentemente em abandonar esta organização			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	8	22,9	2,83
Discordo	8	22,9	
Não concordo nem discordo	6	17,1	
Concordo	8	22,9	
Concordo Totalmente	5	14,3	
Total	35	100,0	

Tabela 37: Pensamento de deixar a organização

Estou ativamente à procura de uma alternativa para deixar esta organização			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	13	37,1	2,43
Discordo	7	20,0	
Não concordo nem discordo	6	17,1	
Concordo	5	14,3	
Concordo Totalmente	4	11,4	
Total	35	100,0	

Tabela 38: Procura ativa de emprego

Logo que possível tenciono abandonar esta organização			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	11	31,4	2,71
Discordo	7	20,0	
Não concordo nem discordo	5	14,3	
Concordo	5	14,3	
Concordo Totalmente	7	20,0	
Total	35	100,0	

Tabela 39: Intenções de *turnover*

Para finalizar o *FG*, foi pedido aos colaboradores que se pronunciassem acerca das oportunidades futuras que antevêm ou que gostariam que ocorressem na empresa e que teriam um impacto positivo na sua satisfação com o trabalho.

XII – Oportunidades futuras/ de mudança do CSP

Ideias principais

-Manter as iniciativas e continuar a mobilidade horizontal e vertical - inovar nesse sentido
 -Reconhecimento e gratificação monetária
 -Alargamento de funções

Factos por Grupo

Grupo I: a empresa tem mudado muito e tem ouvido as opiniões dos colaboradores. Prova disso são as mudanças depois do questionário de satisfação do ano passado, que levou a algumas boas alterações. No entanto, peca por no dia-a-dia não saber ouvir ou comunicar ainda de forma

XII – Oportunidades futuras/ de mudança do CSP	
<u>Ideias principais</u>	<u>Factos por Grupo</u>
-Perspetiva de futuro - pode ir-se mais além e fazer planos de longo prazo?	eficiente, como foi atrás relatado, o que faz com que as maiores mudanças e as mais importantes ainda estejam na incubadora.
-Não deixar que as equipas se sintam à parte	<u>Grupo II</u> : há oportunidade de melhorias e têm sido implementadas medidas que mudaram muitos dos processos que tinham falhas, por isso, há que reconhecer um bom trabalho da equipa de gestão.
-Não deixar que o CSP do Porto seja colocado de fora das iniciativas da casa-mãe	<u>Grupo III</u> : ainda faltam oportunidades iguais para todos. O trabalho excecional do diretor do centro tem elevado a imagem e a credibilidade do CSP, pelo que as mudanças até agora implementadas têm dado frutos. Falta ainda muita coisa, mas que deverá ser colocada em prática agora que as transições acabaram e se pretende a estabilização dos processos e do projeto em si.
-Credibilidade de Portugal e o conceito de CSP devem ser melhorados num projeto que ainda é novo e está a tempo disso	
-Oportunidades iguais para todos	
-Relativamente à imagem do CSP o diretor tem sido exemplar	

Tabela 40: Oportunidade do CSP

Os três grupos reconhecem que as mudanças têm sido recorrentemente levadas a cabo, o que lhes aumenta a esperança de que os problemas relatados sejam resolvidos num período de tempo razoável no futuro.

Em relação à satisfação global dos colaboradores o dados obtidos através do questionário revelam que a maioria está satisfeita, dado que 62,8% dos inquiridos revela concordar ou encontrar-se numa situação neutral face ao seu trabalho atual. Prova disso é que 77,1% dos indivíduos voltaria a aceitar o este emprego novamente e 80% recomendá-lo-iam a um amigo ou colega. Apesar disso, as opiniões dividem-se quanto ao preenchimento das expetativas iniciais dos colaboradores.

Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	5	14,3	3,11
Discordo	8	22,9	
Não concordo nem discordo	4	11,4	
Concordo	14	40,0	
Concordo Totalmente	4	11,4	
Total	35	100,0	

Tabela 41: Satisfação global com o trabalho

Aceitaria o mesmo trabalho outra vez			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	3	8,6	3,57
Discordo	5	14,3	
Não concordo nem discordo	7	20,0	
Concordo	9	25,7	
Concordo Totalmente	11	31,4	
Total	35	100,0	

Tabela 42: Aceitação do emprego

Recomendaria o meu trabalho atual a um amigo			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	4	11,4	3,51
Discordo	3	8,6	
Não concordo nem discordo	5	14,3	
Concordo	17	48,6	
Concordo Totalmente	6	17,1	
Total	35	100,0	

Tabela 43: Satisfação global com o trabalho

O meu trabalho atual satisfaz as minhas expetativas			
<u>Respostas</u>	<u>Frequência</u>	<u>Percentagem</u>	<u>Média</u>
Discordo Totalmente	7	20,0	2,77
Discordo	9	25,7	
Não concordo nem discordo	6	17,1	
Concordo	11	31,4	
Concordo Totalmente	2	5,7	
Total	35	100,0	

Tabela 44: Satisfação e expetativas

6.3 - O impacto dos fatores de satisfação na satisfação global e nas intenções de *turnover*

Para analisar o impacto das variáveis independentes nas dependentes, efetuaram-se duas análises de regressão, uma para cada uma das variáveis dependentes - intenções de *turnover* e a satisfação global. As novas variáveis criadas para a regressão, dependentes e independentes, resultam da soma dos resultados das questões relativas a cada uma das dimensões originais, que foram apresentadas na tabela 2.

As dimensões que se previam afetar a intenção de saída e a satisfação global com o trabalho foram inseridas como variáveis independentes. Para as regressões em causa recorreu-se ao método *Enter*.

Como podemos ver pelos resultados – tabelas 45 e 46 abaixo, considerando um nível de significância menor ou igual a 5%, a remuneração consegue influenciar ambas as variáveis dependentes. Já o reconhecimento junta-se à dimensão da compensação como preditor da satisfação global.

Todas as variáveis independentes estão negativamente correlacionadas com a intenção de *turnover* e correlacionadas positivamente com a satisfação global (tabelas 45 e 46, coluna dos coeficientes estandardizados).

Interpretando os dados abaixo, o R^2 ajustado indica a percentagem de variação das intenções de *turnover* (primeira regressão apresentada) e da satisfação global (segunda regressão) que é explicada pelo modelo em causa, isto é, 64,1% da variância das intenções de saída e 73% da variância da satisfação global é explicada pelos preditores em causa.

O aspeto que contribuiu com significância estatística para a explicação do *turnover* é a remuneração (Beta = - 0,375; $p=0,004$). Por outro lado, os aspetos que mais se afastaram dos valores considerados significativos estaticamente foram o desenho do trabalho e o relacionamento. A dimensão “reconhecimento” também não é significativa na explicação do abandono da organização. Poderia sê-lo se considerássemos um nível de significância de 10%, o que é pouco razoável em termos estatísticos.

No que toca à satisfação global, a remuneração (Beta= 0,368; $p= 0,001$) e o reconhecimento (Beta=0,414; $p= 0,015$) são os fatores mais explicativos.

Modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Desvio-Padrão Estimado
1	,833 ^a	,694	,641	2,40292

a. Preditores: (Constante), Reconhec, Remun, Relacion, DesTrab, ComSuperv

ANOVA ^b					
Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig
1 Regression	379,524	5	75,905	13,146	,000 ^a
Residual	167,447	29	5,774		
Total	546,971	34			

a. Preditores: (Constant), Reconhec, Remun, Relacion, DesTrab, ComSuperv

b. Variável Dependente: Intenções de *Turnover*

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.
	B	Desvio-Padrão	Beta		
1 (Constante)	18,917	2,228		8,491	,000
DesTrab	,024	,157	,021	,151	,881
ComSuperv	-,167	,096	-,325	-1,737	,093
Remun	-,462	,148	-,375	-3,125	,004
Relacion	-,098	,156	-,078	-,628	,535
Reconhec	-,366	,218	-,311	-1,677	,104

a. Variável Dependente: Intenções de *Turnover*

Tabela 45: Explicação das intenções de *turnover*

Modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Desvio-Padrão Estimado
1	,877 ^a	,770	,730	2,29863

a. Preditores: (Constante), Reconhec, Remun, Relacion, DesTrab, ComSuperv

ANOVA ^b						
Modelo		Soma dos Quadrados	Df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regression	511,745	5	102,349	19,371	,000 ^a
	Residual	153,227	29	5,284		
	Total	664,971	34			

a. Preditores: (Constant), Reconhec, Remun, Relacion, DesTrab, ComSuperv

b. Variável Dependente: Satisglobal

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.
	B	Desvio-Padrão	Beta		
1 (Constante)	-1,396	2,131		-,655	,518
DesTrab	,079	,150	,065	,527	,602
ComSuperv	,092	,092	,162	,999	,326
Remun	,500	,142	,368	3,533	,001
Relacion	,256	,149	,185	1,717	,097
Reconhec	,538	,209	,414	2,577	,015

a. Variável Dependente: Satisglobal

Tabela 46: Explicação da satisfação global

7 - Interpretação e discussão dos resultados

Tendo em conta os objetivos específicos do presente estudo de caso e com base nos resultados apresentados no ponto anterior, procura-se, agora, destacar os aspetos mais relevantes e refletir acerca dos mesmos, de modo a poder retirar as principais conclusões.

Esta discussão estará estruturada em torno das questões de investigação previamente formuladas, para que sejam encontradas as respostas às mesmas.

Q1: Que motivos levam os indivíduos a aceitar uma proposta de trabalho num CSP?

Pelas informações recolhidas, o maior factor de atração passa pela marca da organização – a sua notoriedade e credibilidade no mercado. Percebe-se que estes indivíduos não ignoram o efeito positivo que essa marca pode representar no seu futuro, quando se depararem com outras oportunidades de emprego e referirem que fizeram parte desta organização internacional.

Nenhum dos indivíduos mencionou aspetos relacionados com o trabalho e tarefas a desempenhar, mas sim com as particularidades deste CSP, como a existência de uma gestão não portuguesa, a multiculturalidade e a integração num grande grupo empresarial, característica comum à maior parte dos CSP. Isso pode indicar que, tal como a revisão de literatura nos leva a crer, as tarefas desenvolvidas num CSP não são estimulantes ao ponto de serem um fator que leva os colaboradores a aceitar um emprego neste tipo de negócio. Mais do que pelo trabalho em si, os colaboradores interessaram-se pela oportunidade de integrar uma grande organização, tendo a expectativa que o CSP poderá vir a abrir portas para o desenvolvimento de carreira dentro do grupo. Além do desenvolvimento pessoal e profissional, parecem equacionar com a possibilidade de uma carreira internacional.

Outro motivo importante, que está de acordo com os resultados encontrados ao nível da análise dos dados do inquérito, é o relacionamento interpessoal existente. Este foi, não só, um dos motivos que levaram os colaboradores mais recentes a aceitar a proposta de trabalho – por recomendação de amigos que já integravam a equipa, como um dos que os continua a deixar satisfeitos e motivados para continuarem na ABC. Esta conclusão está de acordo com o modelo de Morgeson e Humphrey (2006), que pondera uma abordagem mais ampla do trabalho, incluindo a componente social como um fator importante para a motivação e satisfação dos colaboradores numa determinada função. Esta questão da relevância do clima organizacional também tinha sido abordada por Pritchard (2008), Korczynski (2002) e James e James (1989) e confirma-se no caso deste CSP.

Uma reflexão importante a fazer relativamente a estes resultados é a seguinte: até que ponto estas expectativas iniciais são ou não realistas? É importante relevar que, se estas estiverem desfasadas da realidade, os colaboradores podem sentir-se insatisfeitos por verem as suas

expetativas frustradas. É importante que a empresa não descure uma análise dos resultados obtidos para esta questão, para ser possível avaliar até que ponto a imagem que os colaboradores tinham à partida do CSP corresponde ao que pode realmente ser oferecido. Caso não haja correspondência entre expetativas iniciais e oportunidades na empresa, a gestão pode repensar as suas mensagens iniciais, adequando as suas propostas às expetativas dos candidatos.

Q2: Como se caracteriza a satisfação dos colaboradores de um CSP?

De acordo com os resultados atrás apresentados, a satisfação com o relacionamento, sobretudo com os colegas, é o fator com o qual os colaboradores da ABC estão mais satisfeitos. Ficou explícito pelas opiniões recolhidas nas sessões de discussão e através do questionário que, não fosse o espírito que reina na ABC, e a pressão já teria feito desistir a maior parte dos colaboradores. Segundo palavras dos mesmos, é o entrusamento dos indivíduos em cada equipa e também entre as equipas que “amortece” os colaboradores dos aspetos menos positivos do trabalho. Desse modo, é possível aliviar a tensão nos momentos de *stress* e tornar mais fácil aguentar a monotonia e alguma insatisfação com certas situações problemáticas.

Este bom relacionamento entre colegas, equipas e mesmo com a gestão poderá advir da própria cultura da organização em geral e deste CSP em particular. Prova disso são as iniciativas desenvolvidas na empresa, como o *huddle*, a “Sports Hour”, as pausas para jogar matraquilhos, os jantares convívio, entre outras mencionadas, que reforçam o espírito de equipa e aumentam a vontade de “vestir a camisola”. A própria informalidade entre todos potencia a entreajuda na equipa. O rito de entrada e acolhimento de cada novo membro contribui de modo relevante para este bom relacionamento. Como esta relação se inicia ao mesmo tempo que a pessoa é admitida, evitam-se situações de dificuldades de integração e adaptação ao modo de trabalho vigente.

Este resultado é extremamente favorável à ABC, uma vez que, segundo os autores estudados, um colaborador integrado sentir-se-á mais motivado e satisfeito, pelo que é expectável que tenha melhor desempenho.

No que se refere ao relacionamento com os clientes, conforme já referido, regra geral, é gratificante. Porém, existe algum desconforto nesta relação, pelo facto de serem intitulados de clientes, em vez de parceiros, já que todos são colaboradores do mesmo grupo empresarial. Esta questão está relacionada com o poder que um “título” pode ter. Se forem intitulados de clientes, seguirão a velha máxima “o cliente tem sempre razão”, o que os coloca num patamar acima dos colaboradores do CSP, dificultando a interação. Se forem encarados como parceiros de negócios, estarão em pé de igualdade e terão todo o interesse em contribuir para o sucesso da relação com o CSP. Nesse caso, seria maior a colaboração da parte dos agora clientes. Este problema não é controlável pela empresa, muito menos passados dois anos do início do projeto. Se em vez de clientes tivessem sido, inicialmente, intitulados de *business partners*, como sugeriram alguns dos participantes no estudo, esta relação poderia ser mais gratificante para os colaboradores da ABC.

Como variável fundamental no estudo em causa, quer para explicar a satisfação global com o trabalho quer as intenções de *turnover*, surgiu a remuneração. Além disso, a remuneração é um dos pontos nos quais as opiniões foram unanimemente mais negativas. É importante referir que, aquando da revisão de literatura, já tinha sido explicitado que o trabalho em CSP está associado a níveis de remuneração pouco atrativos, dadas as intenções de poupança de custos inerentes à sua criação. Se a empresa, por motivos inerentes à sua estratégia, não contemplar um nível de remuneração atrativo para os seus colaboradores, e portanto dispendo de uma situação de equidade externa desfavorável, parece que terá de assegurar que pelo menos a perceção de equidade interna seja favorável à satisfação no trabalho. No entanto, uma das falhas apontadas pelos colaboradores relaciona-se com a definição das tabelas salariais em função de categorias profissionais que não têm sido bem definidas, segundo as opiniões recolhidas, o que revela que esta questão da equidade interna também está um pouco posta em causa na ABC. Neste caso, assume até particular relevância, uma vez que não há grande complexidade associada à estrutura hierárquica do

CSP. Mesmo assim, existe uma grande desconfiança dos colaboradores quanto aos critérios considerados para os aumentos salariais e restantes componentes remuneratórias. Sendo este CSP constituído por apenas 52 colaboradores, é relativamente fácil saber o que ganham os colegas de trabalho, o que eleva as possibilidades de insatisfação, associadas a sentimentos de injustiça e falta de reconhecimento pelo desempenho dos colaboradores. Mesmo que a empresa possa achar que existe equidade interna, o mesmo pode não ser percebido pelos colaboradores, pelo que importa que esta situação seja trabalhada. Assim, a questão da política de compensações é sempre um fator que afeta a motivação e satisfação dos colaboradores de qualquer empresa, pelas questões de percepção de equidade subjacentes, tal como Adams (1965) sublinhou.

Além desta inequidade interna percebida pelos participantes, as opiniões também se revelaram negativas quanto à existência de equidade externa. Segundo os resultados apurados, em comparação com o mercado externo na sua área de trabalho, os colaboradores sentem-se mal remunerados. Os resultados alcançados permitem que se adivinhem alguns problemas associados à política de compensações, o que pode refletir-se na satisfação dos colaboradores e nas suas intenções de *turnover*.

A política de recompensas, para além das questões da equidade e justiça que suscita, está também associada à gestão das expectativas dos colaboradores. Esta questão da ambiguidade em certos aspetos comunicacionais, refletida, por exemplo, na definição de categorias profissionais, propicia expectativas pouco claras da recompensa que podem esperar, o que se relaciona com a baixa instrumentalidade, segundo Vroom (1964) e, por sua vez, propicia maior margem de subjetividade nas comparações e maior azo a percepções de inequidade. Antes de entrarem e mesmo depois de já integrados na empresa, deve ser muito bem gerida a sua expectância quanto aos resultados do seu esforço, em termos das recompensas que podem receber e do valor a estas atribuído. Tal como Vroom (1964) concluiu, estas matérias não podem ser descuidadas, sob pena de se incorrer em custos associados à desmotivação e insatisfação no trabalho, agravados pelo facto de ser um serviço de atendimento a clientes.

O reconhecimento surgiu como um fator importante para se tirarem ilações acerca da satisfação no trabalho. Provavelmente, um menor reconhecimento poderá conduzir a um menor nível de satisfação, mas não será suficiente para que, por si só, o indivíduo equacione sair da empresa. Este resultado corrobora alguns dos autores abordados, nomeadamente Herzberg, que o considera como um fator motivador, isto é, responsável pela satisfação no trabalho. Como tal, esta componente não pode ser descurada pela ABC, uma vez que se levantaram algumas críticas, à forma como o reconhecimento tem sido proporcionado. Em primeiro lugar, foi criticada a inexistência de prémios de *performance* ou incentivos monetários. Além disso, a iniciativa dos *vouchers* é entendida como um concurso de popularidade com critérios algo ambíguos, o que acaba por comprometer o objetivo de premiar quem se destaca pela positiva. Mais uma vez, a questão da gestão das expectativas dos colaboradores (Vroom, 1964) revela-se de elevada importância para prevenir que os instrumentos usados para reconhecimento e incentivo sejam uma fonte de insatisfação. Ainda assim, as opiniões dividiram-se quanto à satisfação com o reconhecimento, pois alguns colaboradores sentem que as intenções da empresa neste tema são boas, enquanto outros admitem alguma relutância por sentirem que muitos pormenores importantes são ignorados e mereciam ser reconhecidos.

Relativamente ao trabalho e às tarefas desempenhadas, os resultados apontam para alguma insatisfação com as limitações das mesmas. Apesar de gostarem da área em que trabalham, os colaboradores queixam-se da redundância das funções, o que se reflete em falta de oportunidades de desenvolvimento profissional no CSP. Apesar de reconhecerem que os CSP têm esta natureza seccionada e que, portanto, a gestão pouco ou nada pode fazer a este respeito, afirmam que mais oportunidades poderiam ser criadas dentro da própria ABC, recorrendo à rotação dos colaboradores pelas diferentes áreas ou mesmo trazendo novas tarefas, mais interessantes do que as atuais, para a alçada da empresa.

Tal como Herzberg (1957) afirmou, o enriquecimento de tarefas pode ser importante para manter os colaboradores motivados e satisfeitos. Isso está de acordo com os resultados explanados, dado que os próprios participantes colocaram em cima da mesa a hipótese de novas tarefas ou tarefas mais abrangentes como factor motivacional. O uso de talentos

múltiplos, abordado por Hackman e Oldham (1980), também se encaixa nesta discussão de resultados, pelo mesmo motivo de existir necessidade de enriquecimento das tarefas, mesmo que estas continuem a ser seccionadas.

A dimensão relativa à comunicação revelou-se também bastante importante na explicação da satisfação no trabalho num CSP. Em relação à missão, visão e valores, os resultados conseguidos foram positivos, considerando-se que a informalidade da empresa, promovida pelo próprio diretor e a sua política de porta aberta, são fundamentais para o bem-estar geral na organização, o que se refletirá em termos da satisfação geral de todos.

Quanto à clareza dos canais de comunicação entre a gestão e os operacionais, as críticas e os elogios feitos sobrepõem-se. Parece ainda haver um longo caminho a percorrer, de modo a que se possam clarificar muitas das questões levantadas pelos participantes, que ensombram os elogios que acabam por tecer. Todos concordam que o facto de haver lacunas na comunicação se deve à recenticidade do CSP, o que serve de justificação para alguns dos problemas apontados. Ainda assim, há opiniões mais vorazes que afirmam que dois anos foram mais do que suficientes para aperfeiçoar muitas das pontas soltas no presente, pelo que se sentem insatisfeitos com o papel da empresa neste campo. Por tudo isto, deve ser trabalhada a política de comunicação em geral, definindo-se o papel de cada um na passagem da informação, de modo a evitar os problemas com que os colaboradores ainda se deparam e que lhes causam transtornos ao nível da interação com o cliente e entrega do trabalho com a qualidade necessária. Isso tem impacto não só para a satisfação do colaborador afetado, como também para a empresa, que pode ser alvo de críticas externas por falha sua. Esta questão já tinha sido relevada por Pritchard (2008). Segundo o autor, é precisamente esta relação comunicativa entre os colaboradores e os decisores que permite otimizar as contribuições dos seus RH. Sem problemas de comunicação, o trabalho será mais fácil, o que poderá resultar num aumento do bem-estar dos colaboradores e em sucesso para a empresa. Esta questão assume particular importância no caso do setor dos serviços.

Ainda relacionado com a comunicação, é relevante falar nela no contexto da avaliação de desempenho. Segundo os resultados, há alguma ambiguidade quanto ao que é esperado dos colaboradores e o que podem fazer para melhorar. Levanta-se aqui a questão do desalinhamento de expectativas é atribuído maioritariamente à falta de definição de tarefas, cargos e posições, o que coloca em causa que cada um saiba as suas reais responsabilidades face ao nível de desempenho que querem alcançar. Mais uma vez, é de realçar a importância da gestão de expectativas salientada por Vroom (1964). Consoante a empresa clarifique e comunique claramente os aspetos que os colaboradores devem saber para que possam, também eles, monitorizar o seu desempenho de forma consciente, assim poderão estar mais ou menos satisfeitos e motivados no trabalho

Um fator importante apontado pelos colaboradores do CSP para a sua motivação e satisfação é a oportunidade de viajar e contactar com novas e diferentes culturas. Estas variáveis não tinham sido pensadas *a priori*, nem apontadas na revisão bibliográfica, mas foram levantadas pelos participantes. Importa referir que o contacto com novas culturas será sempre uma constante no CSP, uma vez que o trabalho continuará a ser realizado para servir os diferentes mercados fora do país. Em relação às viagens, estas demonstraram, através dos resultados obtidos, que dividem as opiniões dos inquiridos: se quem já integrou transições aponta estas viagens como bastante importantes para a sua realização profissional, aqueles que não foram seleccionados para esse efeito não relevam esta questão. Acontece que num projeto de um CSP, após finalizadas todas as transições e transferido todo o trabalho do exterior, as oportunidades de viajar podem deixar de existir ou, pelo menos, abrandar. Sendo este um dos pontos que conseguiu melhores resultados ao nível da satisfação com o trabalho na ABC, adivinham-se problemas para que os colaboradores continuem interessados em fazer parte da equipa, quando esta possibilidade de viajar não for tão visível.

Por fim, resta discutir os resultados no que respeita à satisfação global com o trabalho e às intenções de *turnover*.

Apesar de muitos defeitos apontados à organização, com principal enfoque na remuneração e na comunicação, na realidade, em geral, as intenções de *turnover* são baixas. Destaque para o valor mais baixo, relacionado com a procura ativa de emprego: a maioria dos inquiridos não está no mercado à procura de novas oportunidades. Isto não significa que não tenham intenções de sair. Se aparecer a oportunidade isso pode acontecer, embora, de momento, os colaboradores admitam que pouco ou nada estão a fazer para isso.

No entanto, esta ausência de procura ativa pode dever-se não só ao balanço positivo que fazem do trabalho que atualmente desempenham, mas também às condições do mercado de trabalho, desfavoráveis a novas oportunidades.

Esta inexistência de procura de outras oportunidades pode ser fruto de uma consciencialização dos colaboradores de que, apesar das restrições orçamentais, que tanto se refletem negativamente na sua satisfação no trabalho, a maior parte dos problemas por que passam derivam da realidade de um CSP, que não pode ser mudada e de que a empresa tem feito esforços para que efeitos negativos sejam minimizados. Para isso, tem fomentado o espírito de equipa, com diversas iniciativas que todos reconhecem que, “embora não encham a barriga, encham o ego” e dão alento para seguir em frente.

A satisfação global no trabalho, enquanto resultado da combinação do conjunto de fatores apresentado anteriormente, também exhibe um saldo positivo. Apesar disso, a gestão da ABC, Lda não pode descurar a sua atenção, especialmente no que toca a certas dimensões cujas opiniões se mostraram mais críticas e/ou os resultados foram particularmente sensíveis.

Q3: Que fatores do contexto de trabalho influenciam a satisfação global no trabalho dos colaboradores de um CSP e têm impacto na intenção de turnover?

Avaliando os resultados atrás apresentados, e tendo em conta a revisão bibliográfica, que referia uma relação inversa entre as intenções de *turnover* e a satisfação no trabalho, é possível concluir que essa relação também consegue ser encontrada com estes dados.

Provou-se ainda que, em consonância com a revisão de literatura apresentada, o contexto de trabalho tem bastante impacto na satisfação global no trabalho dos colaboradores e na intenção de *turnover* dos mesmos.

Conforme os resultados apresentados no capítulo anterior, a compensação foi o fator que mais revelou influenciar as intenções dos colaboradores de abandonar a organização. A esta dimensão juntou-se o reconhecimento para a explicação da satisfação global no trabalho. De acordo com os modelos apresentados, nomeadamente, o de Herzberg (1957), esperava-se que os fatores higiénicos se revelassem importantes na explicação das intenções de *turnover* e que os fatores motivadores se destacassem no esclarecimento do nível de satisfação global no trabalho. No entanto, como se pode verificar, um fator higiénico como a remuneração pode explicar ambas as dimensões.

Além disso, a comunicação clara da gestão acerca de dimensões fundamentais como o rumo desenhado para a empresa, a política de compensações indexada à maior definição do papel de cada colaborador no CSP e as possibilidades de evolução relacionadas com o desempenho revelou-se, também, crítica para explicar a satisfação no trabalho e as intenções de *turnover*. As questões da comunicação com o supervisor, do relacionamento e das oportunidades, apesar de parecerem críticas através dos dados qualitativos, não puderam ser confirmadas pela análise quantitativa (análise de regressão). Esta situação pode advir de diversos fatores. Por um lado, algumas das medidas utilizadas poderão não ter sido as mais adequadas para captar os conteúdos detetados na análise qualitativa, e, por outro lado, a reduzida dimensão da amostra pode também não ter sido favorável.

A componente relacional foi considerada nas sessões de *FG* como importante para manter a satisfação no trabalho elevada. Foi admitido unanimemente pelos participantes que o relacionamento interpessoal entre os colegas e com a própria gestão é um pilar importante

para que os colaboradores se sintam motivados a continuar no CSP e satisfeitos com os feitos que conseguem em equipa.

A falta de oportunidades de progressão vertical na carreira revelou-se um aspeto negativo da natureza dos CSP, mas os participantes mostraram-se esperançosos quanto à possibilidade de mudança no futuro, trazendo ainda algumas oportunidades associadas a novas tarefas transferidas para o CSP, aposta na formação contínua e melhorias ao nível dos processos existentes e suas falhas, com a passagem do tempo.

De entre as possíveis explicações para a baixa significância estatística em ambas as regressões efetuadas, o facto de o número de observações em análise (N=35) ser reduzido pode ser a principal causa.

8 - Conclusões

Neste último ponto, pretendem retirar-se as principais considerações dos resultados anteriormente apresentados e discutidos. Assim, o investigador propõe-se ponderar as principais implicações do estudo para a prática da gestão na organização, ressaltando as suas limitações e abrindo a porta para futuras investigações neste tema.

Em termos de considerações face aos resultados, relembre-se que o objetivo final seria explicar os motivos que levam os indivíduos a aceitar trabalhar num CSP e perceber como e por que razão a satisfação no trabalho e permanência dos colaboradores deste tipo de negócio é afetada por fatores como o tipo de trabalho e tarefas desempenhadas, a comunicação entre a gestão e os operacionais, algumas políticas de GRH e o relacionamento interpessoal.

Para o estudo como um todo, foi fundamental todo o suporte teórico que serviu de base para o levantamento das questões a investigar. Para além dos estudos empíricos, que guiaram toda a parte mais prática do estudo de caso, as teorias de Herzberg (1957), Adams (1965), Vroom (1964), Hackman e Oldham (1980) e Morgeson e Humphrey (2006) revelaram-se fundamentais para que todos os resultados fossem mais claramente interpretados. Nomeadamente, a questão dos fatores que causam insatisfação e dos que

potenciam a satisfação, de Herzberg (1957), permitiu perceber algumas nuances em relação aos comentários recolhidos e à elaboração de conclusões úteis para a empresa. Tendo em conta os resultados, pode concluir-se que o modelo bi-fatorial não pode ser totalmente enquadrado neste contexto, uma vez que alguns fatores, nomeadamente, a remuneração - fator higiénico, consegue explicar a satisfação – o que, segundo o modelo, só poderia ser entendido através dos fatores motivacionais. Por outro lado, a gestão das expetativas (Vroom, 1964), foi uma questão levantada em vários momentos da apresentação de resultados, pelo que se percebe a sua real importância prática no contexto em estudo. Aliada à dimensão das expetativas, encontra-se a questão da equidade defendida por Adams (1965). Se as expetativas estiverem bem definidas, a perceção de situações de injustiça será mais ponderada, tendo em conta as especificidades do contexto.

Em relação ao enriquecimento de tarefas (Hackman e Oldham, 1980), percebe-se que é uma variável importante para os participantes, na medida em que foi um dos pontos focados como uma oportunidade futura que gostariam de ter, apesar de compreenderem as limitações a esse nível num CSP.

A compreensão do *work design*, para além do *job design* revelou-se também importante para interpretar os resultados obtidos, na medida em que os colaboradores, quando se referem ao seu trabalho, referem muito mais do que apenas as suas funções e tarefas. Englobam toda a realidade envolvente, o que pode ser explicado através da teoria de Morgeson e Humphrey (2006).

Podemos concluir que a satisfação dos colaboradores é positiva. Mesmo assim, a empresa deve estar atenta aos alertas dados pelos funcionários ao longo deste estudo, nomeadamente no que toca à maior definição dos canais de comunicação, que afetam a satisfação a vários níveis. A *performance* dos colaboradores e do CSP depende do bom entendimento das mensagens essenciais. Além disso, a existirem problemas de comunicação, estes podem refletir-se também ao nível do relacionamento interpessoal, que é uma das dimensões com maior influência positiva na satisfação dos colaboradores. Desse modo, é importante reduzir os aspetos negativos apontados, para que estes não interfiram no que os

colaboradores sentem que é fundamental para que se mantenham no CSP, satisfeitos e motivados para continuar com o desempenho esperado. Uma maior definição em termos comunicacionais também se refletirá a outros níveis, como na gestão de expectativas quanto ao que os colaboradores podem esperar e ainda em termos de evolução, ao nível do reconhecimento, progressão na carreira e patamar salarial, Conforme já mencionado, as expectativas e sua gestão são bastante importantes para a satisfação no trabalho, pelo que não devem ser descuradas pela gestão. Como medida de avaliação do ponto em que se encontra em virtude destes resultados, a gestão deve reavaliar, essencialmente, a sua política de comunicação. Os canais de comunicação não parecem bem definidos, segundo os testemunhos recolhidos, o que se está a refletir quer ao nível da comunicação em geral – nomeadamente, na clareza da mesma e na avaliação de desempenho, como também na execução das tarefas diárias. Também ao nível da remuneração, por sentirem que não são bem definidas – ou, pelo menos, conhecidas – as exigências de cada categoria profissional, os colaboradores fazem notar alguma insatisfação, que parece voltar à questão inicial: a comunicação. Estarão as expectativas bem geridas, de modo a que os colaboradores não percecionem inequidades, falta de clareza e injustiças face às dimensões abordadas neste estudo? Esta questão está relacionada com a comunicação e está a influenciar outras dimensões, pelo que é importante que a gestão aja nesta matéria, para minimizar o seu impacto nas restantes. Outro aspeto interessante que se revelou aquando da discussão dos resultados foi a consciência dos colaboradores de que a aparente falta de alinhamento em termos comunicacionais e não só, afetam a credibilidade do trabalho do CSP ou mesmo a sua imagem. Os participantes sugeriram que os instrumentos como *KPI's*, já implementados, sendo alvo de melhoria poderiam ser um instrumento importante para a resolução de muitas questões em aberto, expandindo as conclusões que se conseguem em termos de resultados numéricos pretendidos.

Como variável fundamental no estudo em causa, quer para explicar a satisfação global com o trabalho quer as intenções de *turnover*, surgiu a remuneração. A remuneração é um dos pontos nos quais as opiniões foram unanimemente mais negativas.. É importante referir que, na revisão de literatura, já tinha sido explicitado que o trabalho em CSP está associado

a remunerações pouco atrativas, dadas as intenções de poupança de custos inerentes à sua criação. Este resultado vai de encontro à previsão do Herzberg (1957) para explicar a insatisfação e, portanto, as intenções de *turnover*, se considerarmos que, de certa maneira, esta é também uma medida de insatisfação. Segundo o modelo bi-fatorial, o salário, enquanto fator higiénico – ou extrínseco – é visto como passível de gerar insatisfação, isto é, por si só não motiva, mas a sua ausência causa insatisfação. Neste caso, contrariamente ao modelo, o salário motiva, como provam os resultados da regressão para a explicação da satisfação global no trabalho. Para se conseguir estimular a satisfação, a empresa deve apostar nos fatores motivacionais como o reconhecimento, as tarefas, as oportunidades de progressão na carreira, a responsabilidade inerente ao trabalho desempenhado e a realização retirada do desempenho das tarefas pelos colaboradores.

Globalmente, pode, então, dizer-se que a satisfação no trabalho está classificada como positiva, mas algo neutra, pelo que ainda não são muito preocupantes os níveis de *turnover* a esperar. No entanto, há que considerar os motivos que podem estar por detrás desta realidade: será que as intenções de *turnover* são baixas porque a satisfação ainda não atingiu um ponto crítico para os colaboradores ou porque estes têm consciência de que o mercado se encontra algo fechado, o que dificulta a sua mobilidade?

Esta será a altura indicada para agir e evitar a degradação destes resultados e as suas consequências no sucesso da empresa. Os impactos podem ser visíveis, a médio ou longo prazo, tanto ao nível da eficiência, pela perda de capital humano associada à saída de colaboradores, como ao nível dos custos, o que colocaria em risco a estratégia definida pelo grupo para o CSP para rentabilizar as actividades *não core* do negócio.

Se, por um lado, uma taxa de *turnover* elevada pode trazer as consequências negativas acima mencionadas, por outro, dado o contexto específico do CSP, poderemos ser levados a questionarmo-nos acerca da taxa de *turnover* mais provável neste contexto – como já referido, relativamente elevada. A longo prazo, pode tornar-se difícil aos RH continuarem motivados e satisfeitos com um trabalho tão seccionado e limitado como o que desenvolvem num CSP. Este sentimento de estagnação no desenvolvimento pessoal e

profissional dos colaboradores pode conduzir, possivelmente, a alguma apatia, o que se pode vir a traduzir em falhas na execução das tarefas, por se descuidarem determinados pormenores importantes, por se encarar o trabalho como sendo sempre igual. Este problema pode, posteriormente, refletir-se negativamente na moral global da equipa e afetar o rendimento da empresa como um todo. Assim, uma taxa de *turnover* relativamente elevada pode vir a ser o mais provável na empresa, a menos que a empresa pretenda modificar a sua estratégia e as suas políticas.

Em termos de possíveis contributos deste estudo para a prática de GRH em CSP, importa descrever algumas das implicações que advêm da investigação levada a cabo.

Se a satisfação com a remuneração é reduzida - níveis de remuneração baixos e pouco motivadores para os colaboradores – a empresa deve intervir para evitar que este problema assuma uma maior proporção e faça disparar os níveis de *turnover* de forma in comportável para o CSP. Esta satisfação com a remuneração auferida pode ser melhorada, sem que tenham que ser elevadas as compensações em termos absolutos, dado que essa questão poderia comprometer a contenção de custos que serve de base ao projeto. A empresa deverá agir em termos de gestão de expetativas e da equidade interna. Se os colaboradores souberem, de forma mais clara, o que esperar em termos de compensação associada à sua categoria profissional, como foi reclamado pelos mesmos, terão as suas expetativas mais alinhadas com o que realmente podem auferir. Esta ausência de definição e clarificação da política de compensações foi também a base de críticas à falta de equidade interna em termos salariais. Como tal, a gestão deverá agir em relação a esta aparente falta de clareza para, na medida do possível, minimizar os impactos da mesma na satisfação no trabalho e nas intenções de *turnover*, já que a remuneração se revelou, neste estudo, o maior preditor destas variáveis.

É também fundamental para a empresa que tente evitar outras fontes de insatisfação. Apostando numa política de comunicação bem definida – como dito pelos próprios colaboradores, evitam-se muitos problemas de eficiência e previnem-se quezílias ou reclamações da parte dos clientes. Além disso, tentar aumentar as oportunidades de

mudança de tarefas, contactar com realidades diferentes e promover o espírito de equipa, através de atividades de *teambuilding* pode ser uma escapatória à monotonia do trabalho e uma fuga propícia à empresa para que sejam anestesiados alguns dos aspectos insatisfatórios para os seus colaboradores. Como referido na revisão bibliográfica, a maior parte das atividades que estimulam a motivação e a satisfação no trabalho não custam dinheiro ou exigem um esforço financeiro muito reduzido. São, nas palavras de um dos participantes, “injecções ténues de motivação em doses cavalares”, que fazem toda a diferença.

O presente estudo compreende, ainda, uma série de limitações metodológicas, que não devem deixar de ser consideradas.

A principal limitação é o seu carácter não longitudinal. Isso significa que a investigação não permite que sejam efetuadas comparações entre os níveis de satisfação no trabalho, em diferentes alturas, em circunstâncias diversas ou mesmo avaliar o impacto de alguma medida que a empresa tenha implementado no sentido de aumentar a satisfação no trabalho. Apenas são avaliadas as perceções no momento em que o estudo foi feito, sem possibilidade de avaliar uma evolução das mesmas. Considerando as limitações metodológicas acima referidas, a realização de um estudo longitudinal permitiria uma maior consistência na avaliação da questão da satisfação no trabalho num CSP e uma melhor perceção do efeito do tempo na explicação do fenómeno.

Por outro lado, apesar de as sessões de discussão terem permitido uma recolha de dados importantes, fidedignos e privilegiados, por permitirem recolher informações baseadas no que as pessoas dizem, mas também no modo como o dizem e interagem em grupo, não pode deixar de ser referido que, sendo o investigador parte da organização, pode haver enviesamento e imprecisão dos dados.

Adicionalmente, apesar de a observação do investigador *in loco* lhe ter permitido um contacto importante com o contexto em estudo, pode envolver alguns problemas, nomeadamente ao nível do efeito da desejabilidade social: os participantes podem ter-se sentido impelidos a expressar aquilo que consideraram mais adequado.

Futuramente, seria interessante que esta temática fosse abordada em outros estudos, uma vez que este é apenas um pequeno contributo.

Outra sugestão para investigação futura seria um estudo num só período de tempo, como neste caso, mas aplicado a mais do que uma organização, permitindo comparações que se revelassem importantes para prevenir problemas de motivação e satisfação nos CSP. Dessa forma, poder-se-iam obter conclusões mais consistentes para a realidade dos CSP.

Com este trabalho de investigação e estas sugestões, pretende-se suscitar o interesse por um tema pouco explorado, mas bastante interessante e pertinente, mais do que nunca, nesta altura de crise económica generalizada.

Bibliografia

Bibliografia

- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", *Adv. Exp. Soc. Psychol*, Vol 62, pp. 335-343.
- Ali, Nazim (2007), "Factors Affecting Overall Job Satisfaction and Turnover Intention", *Journal of Managerial Sciences*, Volume II, No. 2, pp. 239-252.
- Amuedo-Dorantes, Catarina e Mach, Traci (2003), "Performance pay and fringe benefits – Work incentives or compensating wage differentials?", *International Journal of Manpower*, vol.24, No. 6, pp. 672-698.
- Arocas, Roberto Luna e Camps, Joaquín (2010), "A model of high performance work practices and turnover intentions", *Personnel Review*, Vol. 37 No. 1, 2008, pp. 26-46, Emerald Group Publishing Limited.
- Bain, Peter et al. (2004), "Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National Perspective", *Employee Relations*, Vol. 26, No. 5, pp.569 – 571.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Beer, Michael e Cannon, Mark D. (2004), "Promise and peril in implementing pay-for-performance", *Human Resources Management*, Vol. 43, No. 1, pp. 3-48.
- Bergamini, Cecília Whitaker (1997), *Motivação nas Organizações*, 5 º Edição, Editora Atlas Não Jurídicos.
- Bonache, Jaime (2005), "Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The perceived impact of international assignments on work-related variables", *Personnel Review*, Vol. 34, No. 1, pp.110 – 124.
- Booth, Alison e Frank, Jeff (1999), "Earnings, Productivity and Performance Related Pay", *Journal of Labor Economics*, Vol. 17, 447-463.

- Brough, P. e Frame, P. (2004), “Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of Social Support and Police Organizational Variables”, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol 33, No. 1, pp.8-16.
- Carmeli, A. (2005), “The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior”, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 2, pp.177 – 195.
- Cooke, F. L. (2006), “Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom”, *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 2, pp. 211-227.
- Cunha, Júlio (2011), “A Gestão de pessoas em Centros de Serviços Compartilhados no Brasil: um estudo sobre a percepção dos gestores e empregados operacionais”, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Tese do Curso de Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas.
- Cunha M. et al. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Editora RH, 3ª Edição, pp. 103-119.
- Deloitte (2009), “2009 Global Shared Services Survey Results”, Deloitte Consulting LLP, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_css_SharedServicesShinesinChallengingTimes_081409.pdf, acedido em 15 de Julho de 2011.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), “Building theories from case study research”, Academy of Management, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, ABI/INFORM Global, pp. 532 – 550.
- Ferreira et al (2006), “Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade”, Paper apresentado no *XIII SIMPEP*, Bauru, São Paulo – Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

- Forst, L. I. (2001), “Shared Services Grows Up”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 22, No. 4, pp. 13-15.
- Forst, L. I. (2002), “Shared Services: Four Success Stories”, *Supply Chain Management Review*, Vol. 5, No. 5, pp. 38-44, 2002.
- Galego, C. e Gomes, A. A. (2005), “Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação”, *Revista Lusófona de Educação*, Vol. 3, pp. 173 – 184.
- Gouveia, Carla e Baptista, Martinho (2007), “Teorias sobre a motivação: teorias sobre o conteúdo”, Departamento de Engenharia Civil, Instituto Politécnico de Coimbra, Trabalho desenvolvido no âmbito da disciplina de Comportamento Organizacional.
- Hair, J.F. Jr.et al. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hackman, J. R. (1987), “A new strategy for job enrichment: Retrospective comment” in *The great writings in management and organizational behavior*, Boone, L. E. e Bowen, D. D., 2ª edição, New York: Random House.
- Hackman, JR e Oldham, GR (1980), “Work design in organizational context” in *Research in organizational behavior*, BM Staw & LL Cummings (Eds.), Vol. 2, Greenwich, CT: JAI Press.
- Herzberg, F.I. (1987), “One more time: How do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 5, pp. 109-120.
- Hogan, S. (2010), "Shared Services Shines in Challenging Times: Insights from Deloitte's 2009 Global Shared Services Survey", <http://www.deloitte.com/us/sharedservicessurveyinsights>, acedido em 15/07/2011.

- James, Louis A. e James, Lawrence, R. (1989), “Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 5, pp. 739 – 751, American Psychological Association, Inc.
- Janssen, M. e Joha, A. (2006), “Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations”, *International Journal of Information Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 102-115.
- Judge, Timothy A. et al (2010), “The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature”, *Journal of Vocational Behavior*, No 77, pp. 157-167.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001), *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Khatri, N., e Fern, C. T. (2001), “Explaining employee turnover in an Asian context”, *Human Resource Management Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 54-74.
- Korczynski, Marek (2002), *Human resource management in service work*, London: Palgrave.
- Korunka, C. et al. (2005), “A Universal Turnover Model for the IT Work Force - A Replication Study”, *Human Factors in Organizational Design and Management*, Vol. VIII, pp. 467-472.
- Lawler, E. (1983), *Pay and organization development*, Addison-Wesley Publishing, Company: EUA.
- Lawler, E. (1986), *Gestão de alto envolvimento*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Leibfried, P. (2007), “Managing Performance through Shared Services Centers”, KPMG White paper, Zürich: KPMG Schweiz, <http://www.kpmg.com/ch/en/library/articles-publications/pages/managing-performance-through-shared-services-centers.aspx>, acedido em 15 de Julho de 2011.
- Locke, E. A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M. D. and Hough, L. M. (1990), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, C.A.: Consulting Psychologists Press. pp. 1319 – 1328.
- Maroco, João (2010), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Edições Sílabo.
- Martins, Ana M. L. P. (2010), “Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das actividades em adultos trabalhadores”, Mestrado Integrado em Psicologia, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Martins, H. e Proença, T. (2011), “Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric properties and validation in a population of Portuguese Hospital Workers”, Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto – Instituto Politécnico do Porto e Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Matsumura, R. e Kobayashi, N. (2008), “Are increased costs worth paying to raise non-monetary utility? Analysis of intrinsic motivation and fringe benefits”, *International Transactions in Operational Research*, No 15, pp. 705-715.
- Maxwell, Joseph A. (2005), *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol. 41, SAGE Publications.

- Misra, S. e Kanungo, R.N. (1993), “Bases of work motivation in developing societies: a framework for performance management”, IIMA Working Papers from Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department.
- Morgan, D. (1997), “Focus groups as qualitative research”, *Qualitative research methods Series*, Vol.16, Sage University paper, Sage Publications, California: EUA.
- Morgeson, Frederick P. e Humphrey, Stephen E. (2006), “The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1321–1339.
- Parasuraman, A. (1986), *Marketing research*, Addison-Wesley (Reading, Mass.).
- Pinto, André (2011), “Incentivos não monetários – uma alternativa de compensação em tempos de crise?”, Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Pritchard, Robert D. (2008), *Managing motivation: a manager's guide to diagnosing and improving motivation*, New York: Routledge.
- Rahman, A et al. (2008), “Measuring Turnover Intention: A Study of IT Professionals in Pakistan” *International Review of Business Research Papers*, Vol.4, No. 3, pp.45-55.
- Sarminah Samad (2006), “The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions” *Journal of International Management Studies*, Vol. 1, No. 1

- Schulman, D. S. et al. (2001), *Shared Services. Serviços Compartilhados*, São Paulo: Makron Books.
- “Shared Services Organization Report - Do it right and reduce costs with 30%” (2011), disponível em <http://www.shared-service.org/>, acedido em 10/08/2011.
- Shaw, J.D. e Dess, G.D. (2001), “Voluntary turnover, social capital, and organizational performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 446-56.
- Staw, B. M. (1980), “The consequences of turnover”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 1, pp. 253-273.
- Tavares, M. Serafina (2010), “Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana actual”, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Aberta.
- Tett, R.P e Meyer, J.P. (1993), “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings”, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259- 293.
- Ulbrich, F. (2006), “Improving Shared Service Implementation: Adopting Lessons from the BPR Movement”, *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 191-205.
- Ulrich, D. (1995), “Shared Services: From Vogue to Value”, *Human Resources Planning*, Vol. 18, No. 3.
- Veling, Harm e aarts, Henk (2010), “Cueing task goals and earning Money: relatively high monetary rewards reduce failures to act on goals in a Stroop task”, *Motiv Emot*, Vol. 34, pp. 184 – 190.
- Ventrice, Cindy (2009), “*Make their day! Employee Recognition that works*”, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley, Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ.

Walsh, P. et al. (2008), “Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector”, *The Australian Journal of Public Administration*, Vol. 57, No. 2, pp. 200-212.

Yin, Robert K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1 – E-mail de pedido de colaboração no estudo - Focus Group



FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

2011/2012

Caros colegas,

Como finalista do curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, venho pedir, por este meio, a vossa colaboração na realização do estudo empírico da minha tese.

O objetivo desta dissertação é responder à seguinte questão: quais os fatores que, segundo os colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados (CSP), são importantes para a sua satisfação e permanência na empresa?

Dessa forma, pretendo contribuir para o aumento do conhecimento nesta área, tão crítica no setor dos serviços e, particularmente, no contexto dos CSP.

Gostaria de contar com a vossa participação numa sessão de discussão, com um tempo estimado de 1h, após a qual, será enviado para todos os colaboradores um questionário de opinião relativamente aos tópicos abordados em grupo.

Será mantida a confidencialidade de todas as respostas, tanto escritas como verbais. Os nomes dos participantes não serão associados às respostas e a análise dos dados recolhidos incidirá sobre o grupo como um todo, não sendo avaliado o individual.

Conto com o vosso suporte para que os dados recolhidos sejam fidedignos, baseados em respostas sinceras, para que os resultados reflitam a realidade estudada e permitam tirar conclusões úteis para futura aplicação prática nesta organização.

Por favor, usem os botões de votação para me darem conhecimento acerca da disponibilidade para participar. Estou disponível para esclarecer qualquer dúvida que possa surgir da vossa parte.

Muito grata pelo vosso tempo e disponibilidade.
Dulce Silva

Anexo 2 – Informações e esclarecimentos relativos ao *Focus Group*



MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

2011/2012

FOCUS GROUP

DURAÇÃO PREVISTA: 1H

SESSÃO 1

Caros participantes,

Como é do vosso conhecimento, a vossa colaboração é necessária para um estudo académico que pretende dar resposta à seguinte questão:

Quais os fatores que, segundo os colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados (CSP), são importantes para a sua satisfação e permanência na empresa?

Por favor, leiam atentamente as informações que se seguem, pois ser-lhes-ão úteis para compreender o vosso papel nesta sessão:


- Esta sessão de discussão terá como objetivo o debate de alguns tópicos relativos à questão da satisfação no trabalho, nomeadamente no contexto de um CSP;
- O *focus group* possibilitará perceber melhor a complexidade das questões, que seriam mais dificilmente captadas recorrendo a outros métodos de recolha de informação qualitativa;
- Como elementos desta empresa e, portanto, como colaboradores num CSP, o vosso papel é expressarem-se abertamente sobre os tópicos lançados. Não há respostas certas nem erradas: o importante é conhecer a opinião do grupo;
- Aquando do lançamento do novo tópico de discussão, não é necessário que todos os participantes respondam. No entanto, é importante que diferentes pontos de vista

sejam expressados. Se sentir que deve acrescentar uma ideia ou dar uma opinião contrastante com as que já foram expostas, é o momento para intervir. Lembre-se que as respostas não têm que percorrer o círculo. É sempre a sua vez de falar, se achar importante;

- Os elementos do grupo serão os membros ativos durante a sessão. O papel do moderador será apenas o de lançar os temas, deixando a discussão fluir de acordo com a interação do grupo;
- Serão tomadas notas pelo moderador durante a sessão, afim de assegurar a coleta de dados, uma vez que a sessão não será gravada, para garantir uma maior confidencialidade e para que os participantes não se sintam intimidados;
- Será mantida a confidencialidade de todas as respostas, tanto escritas como verbais. Os nomes dos participantes não serão associados às respostas e a análise dos dados recolhidos incidirá sobre o grupo como um todo, não sendo avaliado o individual;
- Conto com o vosso suporte para que os dados recolhidos sejam fidedignos, baseados em respostas sinceras, para que os resultados reflitam a realidade estudada e permitam tirar conclusões úteis para futura aplicação prática nesta organização;
- Mais uma vez, muito grata pelo tempo disponibilizado para esta atividade. A sua opinião vai fazer a diferença e ajudar no futuro desta empresa.

Dulce Silva

Anexo 3 – Apresentação utilizada nas sessões de discussão



Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos
2011/2012
Dissertação de Mestrado

A Satisfação dos Colaboradores num CSP

Focus Group

Dulce Silva
11/11/11

Informações importantes

Quais os factores que, segundo os colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados (CSP), são importantes para a sua satisfação e permanência na empresa?

- Esta sessão de discussão terá como objectivo o debate de alguns tópicos relativos à questão da satisfação no trabalho, nomeadamente no contexto de um CSP;
- O focus group possibilitará perceber melhor a complexidade das questões, que seriam mais dificilmente captadas recorrendo a outros métodos de recolha de informação (qualitativa);
- Como elementos desta empresa e, portanto, como colaboradores num CSP, o vosso papel é expressarem-se abertamente sobre os tópicos lançados. Não há respostas certas nem erradas: o importante é conhecer a opinião do grupo;
- À guisa do lançamento do novo tópico de discussão, não é necessário que todos os participantes respondam. No entanto, é importante que diferentes pontos de vista sejam expressados. Se sentir que deve apresentar uma ideia ou dar uma opinião, é importante, com os que já foram expostos, é o momento para intervir. Lembre-se que as respostas não têm que parecer a ditado, é sempre a sua vez de falar, se achar importante;
- Os elementos do grupo serão os membros activos durante a sessão. O papel do moderador será apenas o de lançar os temas, deixando a discussão fluir de acordo com a interacção do grupo;
- Serão tomadas notas pelo moderador durante a sessão, afim de assegurar a colecta de dados, uma vez que a sessão não será gravada, para garantir uma maior confidencialidade e para que os participantes não se sintam intimidados;
- Será mantida a confidencialidade de todas as respostas, tanto escritas como verbais. Os nomes dos participantes não serão associados às respostas e a análise dos dados recolhidos incidirá sobre o grupo como um todo, não sendo avaliada o indivíduo;
- Conte com o vosso suporte, para que os dados recolhidos sejam fidedignos, baseados em respostas sinceras, para que os resultados reflectam a realidade estudada e permitam tirar conclusões úteis para futura aplicação prática na esta organização;
- Mais uma vez, muito grato pelo tempo disponibilizado para esta actividade. A sua opinião vai fazer a diferença e ajudar no futuro desta empresa.

Dúvidas até ao momento?



Tópico 1

ITEM I: A minha motivação para entrar na organização

Quais foram os três principais motivos que o levaram a aceitar a oferta de emprego feita por esta empresa? Confronte as suas respostas com os seus colegas e nomeiem, após discussão, quais os cinco factores mais determinantes na escolha dos candidatos em geral.

Tópico 2

ITEM II: A gestão providencia uma imagem clara da estratégia da organização aos seus colaboradores

Como percebe a comunicação das chefias acerca da missão, visão e valores da organização?

•

•

Tópico 3

ITEM III: Estou bem informado acerca do que se passa na organização

A comunicação da empresa é suficiente para que se sintam bem informados?

Em que medida poderia a comunicação da gestão ser melhorada para que se sentisse melhor informado?

•

•

Tópico 4

ITEM IV: As minhas expectativas quanto ao que é esperado de mim são claras

Está explícito o que é necessário fazer para obter um certo nível de desempenho (por exemplo, acima da média) ou sente alguma ambiguidade quanto ao assunto?

Proponha uma forma de lhe serem comunicadas mais eficazmente as expectativas em relação ao seu trabalho.

Tópico 5

ITEM V: Os meus colegas de trabalho e eu trabalhamos bem em conjunto para atingir os objectivos que nos são propostos

Em relação às actividades em grupo promovidas pela empresa, de que forma acha que estas ajudam a criar laços entre todos os colaboradores da empresa?

Comente o que há de mais e menos positivo nas reuniões matinais (*Morning huddles*).

Tópico 6

ITEM VI: O meu manager desenvolve uma atmosfera de equipa positiva

Como descreveria o ambiente de trabalho na sua empresa? E na sua equipa?

O bom ambiente de equipa é consequência das opções e acções da gestão ou da relação que os colegas estabelecem entre si? Comente.

Tópico 7

ITEM VII: Gosto da maneira como sou reconhecido pelo meu trabalho

- Qual a melhor maneira de reconhecer as suas conquistas e o seu trabalho? Indique três formas de reconhecimento que gostaria de receber no futuro.

Tópico 8

ITEM VIII: As minhas relações com os clientes são gratificantes

Como descreveria a sua relação com a maioria dos clientes com que lida no seu dia-a-dia?

•

•

Tópico 9

ITEM IX: Estou satisfeito com a política de compensações da empresa

Como descreveria a política de compensações da empresa? Está satisfeito com o seu salário actual?

Como avalia a importância para si dos benefícios sociais e de outras recompensas oferecidas pela empresa?

Indique os principais problemas que identifica no sistema de compensações delineado pela empresa e sugira alternativas/ soluções que lhe pareçam viáveis no contexto da sua empresa.

•

•

Tópico 10

ITEM X: Gosto das tarefas que a minha função nesta empresa me possibilita desempenhar

Quais os aspectos mais positivos que associa ao seu trabalho? E os mais negativos?

Tópico 11

ITEM XI: Sinto que tenho boas oportunidades futuras nesta empresa

Que oportunidades de desenvolvimento associa ao tempo passado neste CSP?

O que pode fazer a empresa para aumentar as possibilidades de desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores?

A falta de oportunidades levá-lo-ia a deixar a empresa?
Que outros motivos levariam à mesma intenção?

Tópico 12

ITEM XII: Nesta empresa, as mudanças necessárias são levadas a cabo

Que tipo de oportunidades de negócio futuras antevê, o que terá de ser feito nesse sentido e em que medida essas oportunidades vão aumentar a sua satisfação por fazer parte da empresa?

Obrigada pela vossa
colaboração!

Thank You *Mahalo*
Tach **Kiitos**
Grazie **Toda**
Obrigado **Thanks**
Takk **Merci**
Gracias

Anexo 4 – Excerto do guião de apoio ao moderador



MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

2011/2012

FOCUS GROUP

1. SESSÃO DE BOAS VINDAS – apresentação do grupo, do moderador (do seu papel), das principais instruções (5 min)
2. INÍCIO DA DISCUSSÃO – média de 5 minutos por tópico (60 min/12 tópicos)
3. COMENTÁRIOS FINAIS: esclarecer dúvidas, divulgar as informações necessárias para o inquérito e agradecer a participação novamente.
4. NOTAS:

ITEM I: A minha motivação para entrar na organização

Possíveis tópicos:

- Quais foram os três principais motivos que o levaram a aceitar a oferta de emprego feita por esta empresa? Confronte as suas respostas com os seus colegas e nomeiem, após discussão, quais os cinco fatores mais determinantes na escolha dos candidatos em geral.

Anexo 5 – Sumarização de resultados do FG

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
A minha motivação para entrar na organização	Motivos para aceitar o emprego no CSP	Marca conhecida (3)/credível (2)	<p>Grupo I: <u>marca conhecida</u>, <u>feedback</u> colaboradores; <u>gestão não portuguesa</u>; projeto novo/desafio de integrar o projeto de raiz; necessidade de emprego/mudar de emprego</p> <p>Grupo II: <u>marca conhecida</u>, perspectiva de oportunidades dentro do grupo, possibilidade de viajar, ambiente informal, multiculturalidade</p> <p>Grupo III: expectativas de desenvolvimento pessoal, <u>marca conhecida</u>, <u>gestão não portuguesa</u>, possibilidade de desenvolver carreira internacional, equipa jovem e com ideias novas</p> <p>Nota: A negrito estão os fatores destacados como os 5 mais determinantes nos três grupos. Sublinhados aparecem os que foram referidos apenas em dois deles.</p> <p>Os números entre parêntesis representam o número de grupos onde o aspeto foi referido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O facto de a marca ser conhecida foi o fator mais decisivo para todos. Foi referido por todos os colaboradores de todos os grupos de discussão. • O <i>feedback</i> de colegas que já integravam a equipa foi referido num dos grupos como tendo sido vital para tomar a decisão por cerca de metade dos presentes. • Todos buscavam uma gestão não portuguesa, o que lhes era oferecido nesta empresa. • O facto de ser um projeto inicial foi referido nos três grupos, mas em nenhum deles foi escolhido para o grupo dos 5 fatores mais determinantes • As viagens foram referidas nos três grupos, sendo escolhidas apenas em um deles como fator determinante • Regra geral, as expectativas de crescimento e desenvolvimento de carreira - se possível internacional, a par com os fatores já referidos, foram apontados como muito relevantes • Este tópico foi de rápida resolução, com bastante interação entre os membros do grupo, para todas as sessões realizadas.
		<i>Feedback</i> colaboradores da empresa (2)		
		Gestão não portuguesa (3)		
		Projeto novo da empresa/ desafio de integrar o projeto de raiz (2)		
		Possibilidade de viajar (3)		
		Necessidade de emprego/ mudar de emprego (3)		
		Localização (1)		
		Mobilidade e especialização entre áreas (1)		
		Experiência num CSP (1)		
		Empresa multinacional (3)		
		Perspetiva de oportunidades dentro do grupo (2)		
		Salário (1)		
		Língua inglesa (1)		
		Oportunidade de desenvolvimento e conhecimento de outros mercados (1)		
		Processo de seleção fora do normal (1)		
		Anúncio diferente (1)		
		Ambiente informal (1)		
		Multiculturalidade (2)		
		Expetativas de desenvolvimento pessoal (2)		
		Possibilidade de desenvolver carreira internacional (2)		
		Equipa jovem e com ideias novas (1)		
		Mobilidade e especialização entre áreas (1)		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
A gestão providencia uma imagem clara da estratégia da organização aos seus colaboradores	Perceção acerca da comunicação das chefias da missão, visão e valores da organização	Valores ainda pouco enraizados devido a ser um projeto com apenas 2 anos	<p>Grupo I: claramente mais insatisfeito e com grandes dúvidas quanto à comunicação da empresa; discussão mais ríspida por existirem diferentes pontos de vista; consenso no facto de que a recenticidade do centro poder gerar pouca clareza. Dúvidas entre os valores do centro e os do grupo.</p> <p>Grupo II: duas visões distintas: boa comunicação vs falta de clareza; receios quanto ao futuro devido às incertezas - apenas no papel ou na realidade também? Nem sempre se sente isso</p> <p>Grupo III: sem dúvidas de que a comunicação destes três pontos é excelente, com muito boas iniciativas para provar que é mais do que uma estratégia de <i>marketing</i>. Informalidade e porta aberta facilita tudo. Grupo muito coeso e satisfeito quanto a este ponto.</p> <p>Globalmente, as opiniões dos dois primeiros grupos mostram-se divididas. O terceiro grupo foi mais rápido a responder, atingiu consenso desde logo e mantiveram-se sempre calmos. O primeiro grupo revelou-se muito insatisfeito em relação a esta questão e os ânimos exaltaram-se desde o início. O segundo grupo, apesar de ter apresentado duas opiniões distintas, conseguiu que todos fossem ouvidos, que todos os argumentos que sustentavam as opiniões fossem apresentados, apesar de isso não significar acordo no final.</p>	<p>Não é uma questão que consiga reunir o consenso geral. Mesmo após discussão, exceto o último grupo, nenhum conseguiu encontrar uma opinião conjunta. Consegue perceber-se que a comunicação é um fator bastante importante para a satisfação dos colaboradores, pela forma como estes se mostraram mais ou menos satisfeitos à medida que iam opinando.</p>
		Valores bem transmitidos mesmo assim		
		Política de porta aberta fortalece a boa comunicação		
		Às vezes muita comunicação, mas nem sempre boa		
		Colaboradores pouco ouvidos, pouco estímulo do seu sentido crítico		
		Tenta-se incutir espírito de comunicação boa e aberta, mas ainda falta trabalho		
		Como está tudo em constante mudança percebe-se que seja difícil definir uma melhor política de comunicação		
		Em termos de missão, visão e valores todos já ouviram mais do que uma vez falar nisso		
		Há coisas básicas a fazer no CSP que já deviam ter sido implementadas nestes 2 anos		
		Falta um espaço físico ou virtual onde estes três pontos estejam afixados, embora o mais relevante seja ter conhecimento e corresponderem à verdade		
		São conhecidos mas não há imagem clara da estratégia - sabe-se o que o CSP pretende, mas ainda não se sabe o caminho para lá chegar		
		Muito bem comunicados, mas algum receio de serem mais os valores do grupo do que os do próprio CSP		
		Há comunicação, mas depois na prática as coisas mudam ligeiramente		
		<i>Huddle</i> é um bom meio de manter todos informados acerca dos caminhos a percorrer		
		As iniciativas promovidas pela empresa ajudam a perceber os valores e o espírito		
		Comunicação boa, fácil, direta e objetiva em várias circunstâncias		
		A política de porta aberta facilita que se esclareçam as dúvidas quanto a estes pontos		
		O diretor do Centro desempenha um papel excecional em toda esta comunicação		
		Boas explicações são dadas acerca deste pontos		
		A tática da gestão fomenta o "vestir da camisola", conferindo credibilidade ao que é transmitido em termos de missão, visão e valores - a gestão "encarna a personagem"		
		Ser um ambiente informal permite que estas mensagens sejam muito mais facilmente transmitidas		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
Estou bem informado acerca do que se passa na organização	Comunicação suficiente para se sentir bem informado?	Falta honestidade / Não existe comunicação entre o diretor e os <i>managers</i>	<p>Grupo I: Necessidade de intervir e ajudar a melhorar as linhas de comunicação ainda em desenvolvimento. Para eles, este desenvolvimento está a ser muito lento, porque em 2 anos poderia ter-se conseguido muito mais.</p> <p>Grupo II: mais de acordo quanto à questão. Ainda há um longo caminho a percorrer e muitas falhas que podem ser evitadas. Por outro lado, a comunicação interna é boa e a relação de proximidade entre todos acaba por suprir muitos dos problemas.</p> <p>Grupo III: novamente mais coeso, com maior interação e possibilidade de todos serem ouvidos sem exceção. Por ser recente, alguns problemas</p>	Este ponto gerou muita discussão e conduziu a um debate maior do que o previsto. As especificidades de um CSP, por ser um serviço de atendimento a clientes, leva a que esta questão seja especialmente relevante. Globalmente, depreendem-se sentimentos de insatisfação na maioria dos colaboradores, apesar de alguns terem necessidade de destacar as particularidades do negócio até ao momento e o seu papel em todos os
		Necessária mais informação acerca do que as outras equipas fazem - dificulta a comunicação e a resolução de problemas; conhecer melhor os processos e especificidades também facilitaria o trabalho entre as equipas quando necessário		
		Informações básicas para o trabalho falham porque não se avisam as equipas - problemas para satisfazer o cliente		
		Comunicação dificultada pela falta de credibilidade do CSP do Porto, porque as outras empresas do grupo, clientes do CSP, não passam a informação por ser um projeto recente		
		Se a equipa não voltar a perguntar ao <i>manager</i> , ele esquece-se de lhe solucionar o problema, apesar de ter prometido que o fazia		
		Não perguntam opinião - decidem e implementam		
		Não há uma linha de comunicação estabelecida - um acha que o outro já comunicou → às vezes a informação falha, o trabalho também e ainda são responsabilizados por isso		
		Deviam pelo menos ouvir as pessoas - mesmo que depois decidam pela sua opinião, ao menos os colaboradores sentem-se ouvidos e sabem que algo vai mudar		
		Como tudo está a mudar, esse pode ser o motivo da falha de comunicação para uns, para outros não é justificação		
		Fundamental o papel do diretor do centro para o esclarecimento de certos pontos, mas nessas alturas o <i>manager</i> devia ser chamado, para ser informado e evitar novos problemas de comunicação no futuro		
		Reuniões semanais dos <i>managers</i> com as equipas são mal utilizadas e há equipas que nunca têm esse privilégio		
		Em termos do que se pretende toda a equipa está informada - está tudo documentado		
		De que forma a empresa vai avançar? Ninguém sabe e isso devia ser comunicado, para que os colaboradores pudessem saber o seu futuro e os planos que lhes é permitido fazer		
		Não se percebem as diferenças entre as categorias e dentro de uma mesma categoria há pessoas a fazerem funções muito distintas, o que dificulta a perceção de estar bem informado ou não acerca das suas funções e obrigações		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
		Devia haver mais informação sobre os contactos da gestão com os clientes, para que as informações cruciais para a execução das tarefas seja passada e se resolvam ou evitem problemas. Nem sempre é culpa do CSP, mas é importante que se saiba quando chega essa informação	têm desculpa. Muda tanta coisa e há tanto para resolver que se percebe que haja dificuldade em estar tudo claro para todos. no entanto, há falhas graves que prejudicam ou dificultam o trabalho e afetam a imagem do CSP, pelo que deviam ser prioritizadas na lista de problemas a resolver pela gestão.	problemas. Muitas dúvidas, mas sugestões propostas que envolvem os colaboradores e os tornam membros ativos na ajuda necessária à gestão.
		Muitas vezes não se sabe atempadamente das alterações discutidas com os clientes e os operacionais têm que ser confrontados com essa ignorância pelos próprios clientes. Nem são chamados a dar a sua opinião, sem são informados das decisões		
		A comunicação interna até não é má, mas as coisas boas comunicam-se melhor do que as más		
		Há colaboradores com informações privilegiadas e que depois não as passam para o restantes colegas de equipa, o que mina a satisfação da equipa e o sucesso do seu trabalho		
		Há coisas que não se sabem- "diz que disse", por terceiros		
		Chegam a existir comunicações contraditórias para a equipa fornecidos pelo <i>manager</i> e o diretor. E depois como se age afinal?		
		Os <i>managers</i> deviam ter mais peso em alguma decisões, pois passam para os júniores o poder de decisão - mas eles supostamente não são assim tão conhecedores como os seus supervisores		
		Muita informação " <i>lost in translation</i> "		
		Por ser recente é importante que os superiores se apercebam que têm um papel fundamental para tentar estabelecer uma política de comunicação com fio condutor que possa evitar alguns problemas, mesmo que muitas vezes a culpa seja de problemas com os clientes e não internamente		
		Maior definição da pessoa a contactar para determinada situação - <i>Business Process Management</i>		
		Ligação entre equipas facilitaria muito a comunicação e evitaria que se recorresse ao exterior para pedir informações quando há <i>expertise</i> dentro do CSP		
	Sugestões de melhoria	Criar um grupo de discussão com alguns colaboradores para serem resolvidos alguns problemas		
		<i>Open day</i> - conhecer as outras áreas por um dia		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
As minhas expectativas quanto ao que é esperado de mim claras	É conhecido o que se deve fazer Para alcançar um determinado nível de desempenho?	Nova falha de comunicação - as pessoas não sabem o que fazer para mudar -mesmo com os KPI's e as avaliações de desempenho levadas a cabo	Grupo I: bastante insatisfeito com situações como falta de alinhamento de expetativas entre a gestão e os operacionais e pela indefinição do que é realmente esperado deles Grupo II: atribui alguma ambiguidade ao facto de o CSP ser ainda muito recente e em constante mudança, pelo que se espera que a gestão tenha alguma dificuldade em esquematizar uma realidade assim. No entanto, quando comparam o que vivem no CSP com experiências anteriores, acham que mesmo assim o CSP tem uma realidade muito melhor e mais esclarecida do que qualquer outra. Grupo III: apesar de estarem numa situação melhor do que anteriormente noutras empresas, gostariam	Globalmente, sente-se ainda muita indefinição no que se espera e no que se precisa fazer para evoluir. Também não se tem bem a certeza de que se o desempenho for acima da média isso realmente se reflecta numa progressão. A maioria está extremamente insatisfeita, porém outros reconhecem que a estabilidade do negócio ainda não foi conseguida, pelo que essa questão também tem impacto na maior ou menor definição de expetativas. Este item gerou menos discussão do que o anterior, apesar de ter sido discutido para além do tempo previsto. Se nuns grupos as duas opiniões distintas coabitaram na perfeição e foram
		São avaliados por um modelo geral que não contempla as especificidades que cada pequena função faz e por isso a avaliação não corresponde à realidade do que é desenvolvido. Os <i>job descriptions</i> existem mas não estão adaptados		
		Devia haver um plano de carreira já estipulado que permitisse saber que passos dar para se chegar onde se pretende		
		Expetativas ambíguas - falta de alinhamento		
		Expetativas sempre a mudar - hoje bastava isto, amanhã "não é mais do que a obrigação"		
		Avaliação de desempenho ingrata para funções mais recentes ou para quem está sempre a mudar de funções		
		As reuniões de avaliação de desempenho servem pouco as necessidades dos colaboradores: fica-se sem saber o que fazer para progredir		
		Há pequenas coisas que são feitas e acaba por não avaliadas nem reconhecidas o que acaba com a satisfação e motivação de qualquer um		
		Começou a "fazer-se a casa pelo telhado", sem ter em atenção as diferenças		
		Uma solução seria criar um grupo de discussão que pudesse ajudar a definir o que é feito por cada equipa, repartido pelas funções de cada uma, para ser mais fácil avaliar e reconhecer devidamente		
		Avaliação de desempenho desfasada da realidade - se precisar de mostrar a avaliação a uma futura entidade empregadora não vou ser bem sucedido - vergonha por não refletir o que realmente faço		
		É difícil estar acima da média. Como se pode melhorar em termos comparativos com um colega de outra equipa com uma realidade e volume de trabalho diferentes?		
		Subidas de categoria não acontecem: será que mesmo que se seja excecional isso se vai refletir em progressão?		
		Como um projeto de base é necessário que quem avalia, avalie mais do que os números e esteja atento ao que se passa		
		Avaliar as chefias, avaliação 360º - não seria melhor?		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
		<p><u>Sugestão</u>: mudar as definições dos fatores preponderantes para evitar comparações desfasadas - se uma equipa só recebe 200 faturas por dia não pode ser comparada com uma que recebe 700</p> <p>Os <i>KPI's</i> têm que diferir para se poder avaliar também a qualidade, a capacidade analítica e as decisões tomadas - apesar de avaliar os números ser um fator intrínseco aos CSP, porque não mudar isso? Muito desmotivador que não se veja mais do que isso e assim nunca se sabe o que fazer para agradar</p> <p>Já se consegue saber melhor agora o que fazer para progredir - melhoria face ao início</p> <p>Se os <i>KPI's</i> fossem levados mais a sério seriam melhor usados e permitiriam uma melhor definição do que se pretende</p> <p>Esta forma de avaliação de desempenho é das melhores que se conhecem, mas mesmo assim, é ambíguo</p> <p>Avaliação individual ou comparação com colegas?</p>	que se avaliasse mais do que os números e que os gestores estivessem mais atentos ao que se passa no dia-a-dia para não se esquecerem de que as pequenas coisas que vão sendo feitas fazem toda a diferença e contribuem muito para a credibilidade do CSP do Porto.	discutidas com mais calma, no grupo mais insatisfeito foi mais difícil de cada um se fazer ouvir, porque todos se interrompiam. Estavam claramente mais nervosos, talvez ainda devido à questão anterior.

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
Os meus colegas de trabalho e eu trabalhamos bem em conjunto para atingir os objetivos que nos são propostos	Relação entre atividades de grupo promovidas pela empresa e os laços criados	Existe relação: torneio de matraquilhos levou a uma união muito maior e a novas amizades	<p>Grupo I: bastante satisfeito com as iniciativas desenvolvidas e apoiadas pela gestão, por lhes ter permitido fazer algo difícil: conhecer toda a gente. No entanto, para quê gastar tanto dinheiro numa festa de celebração dos 2 anos da empresa se depois se fala em restrições orçamentais? Quanto ao <i>huddle</i>, o conceito é usado de forma errada para controlar a pontualidade, para falar de coisas que não interessam e que não dizem respeito a todos. Mas é bom para conviver.</p> <p>Grupo II: satisfeitos com as iniciativas e oportunidades de convívio em equipa. Mesmo assim, acham que o mérito de todos se darem bem é dos colaboradores. O <i>huddle</i> é bom para que todos possam cumprimentar-se antes do início da jornada de trabalho e serve para divulgar informações que de outra forma não seriam vistas - mesmo estando na <i>Intranet</i>. Devia ser apenas uma vez por semana no que toca a informações mais abrangentes.</p> <p>Grupo III: a gestão não potencia o trabalho em equipa, o que é uma falha grave. No entanto, com as iniciativas consegue</p>	<p>Globalmente, o espírito de equipa é reforçado pelas iniciativas e as relações e laços criados são bons, com amizades verdadeiras. O <i>huddle</i> tens muitas vantagens ao nível do sentimento de pertença e partilha, por ser importante e informal simultaneamente, mas peca por ser demasiado extenso em algumas ocasiões e por detalhar informação que nem todos conhecem, por não terem informações sobre as outras áreas da empresa.</p> <p>Nota-se que as relações são boas. Os ânimos, nos grupos anteriormente mais exaltados, acalmaram-se e passou a falar-se mais dos aspectos positivos. Notou-se, de facto, esse espírito de equipa e de boas amizades entre os presentes. Apesar de considerarem que o <i>huddle</i> pode ser uma muito boa iniciativa e ajuda imenso na partilha das</p>
		Jogos de futebol semanais são uma boa iniciativa e não custa nada que a empresa incentive		
		Neste tipo de serviço "precisa-se de injeções ténues de motivação em doses cavalares frequentes"		
		Jantar de celebração dos 2 anos da empresa exaltou a emoção, orgulho por ter feito parte dos desafios ultrapassados, foi um hino ao "celebrem-se a vocês próprios		
		Por outro lado, gastou-se muito dinheiro numa festa e há outras coisas que faltam		
		A informailidade ajuda muito a fazerem-se realmente amigos		
		Há sempre ovelhas negras que apenas lutam pelos números		
		A chefia não potencia o trabalho em equipa, porque numa equipa não há o mesmo acesso à informação ou esta é transmitida de maneira diferente a pessoas diferentes		
		Mesmo assim o trabalho em equipa funciona bem porque as pessoas se dão bem - caso contrário, com o volume de trabalho e a pressão inerente a um projeto novo e instável e os problemas de IT o centro já tinha fechado		
		As iniciativas provam que há uma enorme proximidade entre todos, todos se conhecem, todos sabem o nome de todos os membros do centro		
		Os <i>takeovers</i> ajudam também imenso		
		Empresa jovem, a começar com a boa integração e ótimo espírito de grupo		
		Almoço em mesas comuns ajuda muito ao convívio		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
	<i>Huddle - aspetos positivos e negativos</i>	<p><u>Vantagens:</u> quebra o gelo para os novos elementos; serve para agradecer aos colegas e reconhecer o bom trabalho; fortalece o que é bom e ajuda a perceber o que está mal, diminui o espírito de competitividade, partilha de problemas; ao menos a equipa vê-se toda e cumprimenta-se e deseja bom trabalho; interessante se não for muito demorado; atualização de muitas informações divulgadas sem que as pessoas tenham tempo de ver</p> <p><u>Pontos fracos:</u> conceito usado de forma errada, relato de muitos assuntos que não interessam e não têm diretamente a ver com o centro; devia ser uma vez por semana apenas; se as pessoas não conhecem as outras áreas não percebem do que se fala quando se relata o que se tem passado; não devia ser usado para controlo de pontualidade</p>	colmatar essa falha ao permitir um convívio no horário de trabalho, com atividades que agradam a quase todos. Em relação ao <i>huddle</i> , muitos pontos positivos, excetuando a seu uso para controlo de presenças e de pontualidade. Apesar disso, o saldo é muito positivo e é uma iniciativa que deve ser mantida.	coisas boas e más, a sua duração e o facto de ser entendido como método de controlo de pontualidade transmite sentimentos negativos em relação à iniciativa, que acaba por perder o seu valor à custa disso.

Tópico	Ponto	Opiniões	Factos por grupo	Comentários do moderador
O meu <i>manager</i> desenvolve uma atmosfera de equipa positiva	Ambiente de trabalho- equipa e empresa	Depende da equipa, mas em geral é muito bom	Grupo I: o ambiente de trabalho é informal, o que se torna positivo e ajuda a que todos se entreajudem sempre que necessário, dentro e fora da empresa. A gestão não fomenta, mas também não dificulta que exista bom ambiente de trabalho. Dizer pessoalmente é melhor, já que não há recompensas monetárias.	Regra geral, há um bom ambiente, com responsabilidade de ambas as partes, apesar de se dar maior ênfase ao papel dos colaboradores. Por ser uma equipa jovem, as relações estão facilitadas. Por ser um ambiente informal, há mais à vontade na convivência, o que ajuda a que não se assistam a episódios menos bonitos. não se fomentarem picardias entre grupos já é bom, num ambiente onde os números imperam. Quanto ao reconhecimento, aparte da carência de recompensas monetárias, o modo como tem sido feito é bom, apesar de haver muita coisa a passar despercebida e a que os gestores deviam prestar mais atenção.
		Espírito de entreajuda criado pelos colegas é muito grande		
		Ambiente fantástico, informal mas com respeito		
		Política de porta aberta e transmissão de calma		
		É o melhor aspeto deste emprego, mesmo com muita pressão no trabalho		
	Consequência da gestão ou dos colegas?	Alguma falta de humildade dos <i>managers</i> prejudica o ambiente por vezes	Grupo II: idem + valorização da política de porta aberta. Mérito das pessoas, mas a informalidade promovida facilita. Não usar o <i>voucher</i> de compras na adidas como concurso de popularidade. Boa ideia, mas tem o problema de ser quase dinheiro e por isso criar conflitos. Uma palmadinha nas costas já é suficiente. Não é dinheiro, mas aumenta o ego, o que já ajuda a ficar-se satisfeito por alguém ter reparado e motiva a fazer mais e melhor no futuro. o reconhecimento individual é melhor, porque não embaraça quem é mais tímido.	
		<i>Managers</i> influenciam positivamente em geral, mas o mérito é das pessoas		
		Gestão não fomenta picardias entre os grupos		
		Os chefes não impedem o bom ambiente,mas também não influenciam assim tanto		
	Como reconhecer?	Palmadinha nas costas	Grupo III: ambiente é o melhor aspeto deste emprego. Não se fomentam picardias - deve valorizar-se o papel da gestão. Possibilidades de evolução e com formação.	
		Sentir-se parte das mudanças já era bom		
		Reconhecimento individual		
		Não é dinheiro, mas aumentao ego		
		Não usar o <i>voucher</i> - está a ser usado como concurso de popularidade, não é claro qual o critério. Mas a ideia por detrás é boa		
		Reconhecimento em termos de possibilidades de evolução		
		Ser reconhecido através do processo de avaliação de desempenho		
		Formação é uma boa apoista nos colaboradores e uma forma de reconhecimento		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
As minhas relações com os clientes são gratificantes	Como descrever essa relação?	Existem bons e maus clientes	<p>Grupo I: há relações mais e menos gratificantes. Mas o trabalho com os clientes é bom, na medida em que permite o contacto com alguém, “saber que está alguém a ser beneficiado com o nosso trabalho”.</p> <p>Grupo II: “clientes às vezes abusam”, por se intitularem de clientes, em vez de <i>business partners</i>. Esta distinção já muda muita coisa, uma vez que eles se acham no direito de tratar os colaboradores do CSP conforme o seu humor, pois sabem que não podem ser respondidos de igual forma, por ser tudo <i>standard</i> e “o cliente ter sempre razão”. Sabem apontar o que está mal, mas raramente reconhecem as vitórias, o que é ingrato, apesar de expectável.</p> <p>Grupo III: Geralmente satisfatória para ambas as partes, apesar das diferenças culturais terem um papel importante na relação estabelecida.</p>	<p>Questão muito facilmente respondida, sem exaltações ou opiniões divergentes. Globalmente, a relação com o cliente é gratificante, por se saber que o trabalho desempenhado é importante para alguém. As diferenças culturais ou o facto de se conhecer pessoalmente os clientes tem mjuito impacto e afeta a passagem de informação, por isso quem participou na transição tem vantagens a esse nível.</p>
		Boa disponibilidade e alguma ligação, que é muito importante para a execução do trabalho diário		
		As boas relações são motivadoras		
		Às vezes como clientes abusam, talvez fosse bom que fossem encarados como business partners		
		Nem sempre a língua é um ponto fácil		
		Nem sempre as vitórias são reconhecidas, mas os problemas são bem apontados por eles		
		Em geral é muito gratificante		
		As transições servem para criar laços, mas há quem reaja mal porque vai perder o emprego		
		Associarem uma cara a um contacto faz toda a diferença		
		Alguns bons reconhecimentos, apesar das dificuldades criadas		
		Normalmente a relação é 80%-90% satisfatória		
		Se os processos são bons, a relação pode ser melhor; quando o processo é mau, tudo se complica		
		Problemas das diferenças culturais		

Tópico	Ponto	Opiniões	Factos por grupo	Comentários do moderador
Estou satisfeito com a política de compensações da empresa	Satisfeitos com o salário atual?	Não	Grupo I, II e III: insatisfeitos com o salário	Os três grupos estão insatisfeitos com a sua situação atual ao nível do salário e benefícios. Como principais problemas, já foram descritas atrás as situações de indefinição de funções e categorias, o que se reflete a este nível. A par disso, há insatisfação com o desconhecimento dos cálculos dos aumentos, de como se pode progredir a até onde, pois não se sabe o escalão salarial a que se pertence
		Não está acima da média e não é fator de atração		
	Benefícios sociais e outras recompensas	Não são assim tantos	Grupo I,II e III: apenas se aproveita o seguro de saúde, o resto não beneficia realmente ninguém	
		Seguro de saúde é muito bom		
	Problemas/ alternativas	Que cálculos são feitos para os aumentos salariais?	Grupo I: como são calculados os aumentos? Com base em quê? Grupo II: falta de clareza dos escalões salariais e dos aumentos, baixo subsídio de alimentação, onde pára o reconhecimento por esta via? Grupo III: não são conhecidas as tabelas salariais, não se sabe até onde se pode receber numa determinada categoria e com determinadas características e funções. E os prémios de <i>performance</i> ? Existem? Em que níveis hierárquicos? Globalmente, insatisfação com o nível salarial, sentimento de falta de informação quanto à política de compensações da empresa e desconhecimento das tabelas salariais, por isso não se sabe o que se pode ganhar se se evoluir e comparar com o mercado	
		Baixo subsídio de alimentação		
		É preciso tornar clara a política de compensações da empresa em linha com as funções		
		Não há categorias horizontais e verticais e não se percebem asdiferenças salariais		
		Por vezes alguém ganha responsabilidade e não é aumentado e outras passam a fazer menos e a ganhar mais - ou não há comunicação, ou não é clara e cria quezílias e mal-entendidos		
		Não se percebe a diferença entre os salários para as diferentes categorias		
		Não se sente o reconhecimento por via do sistema de compensações		
		Necessária clareza na definição dos escalões salariais e dar a conhecer as tabelas salariais para a pessoa conseguir avaliar o seu valor		
	Faltam os prémios de <i>performance</i>			

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
Gosto das tarefas que a minha função nesta empresa me possibilita desempenhar	Aspectos positivos	Transições e fator humano	<p>Grupo I: tarefas muito monótonas e rotineiras, apesar de as transições terem permitido até agora alguma novidade.</p> <p>Grupo II: tarefas interessantes, mas gostariam de mais. Apesar de perceberem o conceito de produção em massa dos CSP, sugerem a rotatividade como meio de combate ao tédio no trabalho</p> <p>Grupo III: o CSP do Porto ficou com as piores tarefas, pelo que o trabalho só é bom para quem faz mais do que o estritamente operacional</p> <p>Globalmente: tarefas repetitivas, monótonas, trabalho muito seccionado e pouco estimulante. Por outro lado, isso pode ser colmatado com rotatividade de funções, para que se fique especialista em mais do que uma área e se abram portas para um futuro melhor</p>	Tarefas muito limitadas dificultam o interesse pelo trabalho, mas já se esperava tal coisa por ser um CSP. Este CSP ficou com as piores tarefas e parece que a gestão concorda com isso, o que faz com que os colaboradores se sintam diminuídos por não serem vistos com mais inteligentes e capazes de executar mais do que o que fazem atualmente. A rotatividade funções e as transições são uma escapatória à rotina e tornam mais fácil suportar o trabalho, pela novidade, pelas relações estabelecidas com os clientes e pela possibilidade de viajar e conhecer outras realidades do grupo noutros contextos
		Interação com os clientes e dentro da empresa		
		Rotatividade que pode surgir ajuda a saber um pouco de tudo		
		Especialização		
		Alterações de rotina quando surgem novos procedimentos		
	Aspectos negativos	Rotina		
		Dificuldades de cooperação entre o CSP e os clientes/casa-mãe		
		Poucas oportunidades de crescimento vertical		
		Produção em massa - apesar de se perceber que é esse o conceito de CSP		
		Tarefas interessantes, mas gostaria de mais - monotonia		
		Muito repetitivo e limitado/seccionado		
		Só é bom para quem faz mais do que o trabalho estritamente operacional		
		O CSP do Porto ficou com as piores tarefas, por isso é difícil ir mais além		
		Tarefas muito monótonas		

Tópico	Ponto	Opiniões	Factos por grupo	Comentários do moderador
Sinto que tenho boas oportunidades futuras nesta empresa	Que oportunidades?	Rotatividade potencia oportunidades, mas dificulta produtividade e potencia erros	Grupo I: ainda está tudo em aberto: o que se quer, onde se vai, por onde ir. A rotatividade potencia as oportunidades dos colaboradores, mas também potencia o aumento de erros e confusões, o que em termos de números seria complicado de gerir. Se forem trazidas para o CSP tarefas mais interessantes, o potencial de satisfação e oportunidade é maior do que o atual Grupo II: mais oportunidades de pensamento crítico, funções analíticas e <i>problem solving</i> são capazes de trazer mais satisfação aos colaboradores e potenciar oportunidade ainda não descobertas, por ser tão limitada a avaliação ao que é feito. Grupo III: oportunidades sempre restritas num CSP por natureza. Mais uma maior ênfase na análise aumentaria a qualidade e potenciaria o aproveitamento do capital humano da empresa mais do que atualmente	Falta de oportunidade é unanimemente o maior fator de <i>turnover</i> , seguido pelo salário e evolução na carreira. Se o mercado abrir e surgirem melhores oportunidade, é claro que o <i>turnover</i> vai subir. A maioria das pessoas ainda está no CSP por falta de oportunidades fora, devido à crise que se vive. Sente-se que a empresa ainda pode fazer algo para trazer mais oportunidades para o CSP, apesar de ser difícil que isso aconteça, pois as funções mais interessantes ficarão sempre debaixo da asa da casa-mãe.
		Flexibilidade e <i>Business Process Management</i>		
		Tarefas mais interessantes trazidas para o Porto		
		Intercâmbio entre as várias empresas do grupo - ver, conhecer, desenvolver-se: talvez dentro do grupo, fora do país		
		Se o trabalho continuar a ser bem feito e elogiado, podem abrir-se portas		
		Se tudo estiver melhor definido a pessoa saberá as oportunidades que tem		
		É difícil porque as possibilidades de se mexer horizontalmente são algumas, mas verticalmente são escassas		
		Ainda se antevêm oportunidades, mas um CSP é restrito por natureza		
		Mais oportunidades de pensamento crítico		
		Mais funções analíticas/ <i>problem solving</i>		
		Deixar analisar mais aumentaria a qualidade se fosse permitido		
	Que pode a empresa fazer ?	Negociar com a casa-mãe novas áreas de atuação mais interessantes	Grupo I, II e III: a empresa deve tentar atrair mais tarefas e mais responsabilidades para o CSP, agora que a imagem de eficiência já está “instituída”	
		Descrição de funções e gestão de expectativas está nas mãos da gestão		
		Mais definição do que se quer		
	Motivos para sair	Falta de oportunidades - motivo máximo de turnover	Grupo I: para melhor sai-se sempre (Salário/Oportunidades) Grupo II: alterações da gestão que transformassem o ambiente atual levariam a maior <i>turnover</i> , mas a falta de oportunidades é o maior fator de saída Grupo III: se se for mudado para uma área pior dentro da empresa, se os salários forem congelados ou não houver evolução de carreira a médio prazo	
		Por melhor sai-se sempre		
		Falta de reconhecimento		
		Chefia/gestão diferente do que se espera		
		Se mudar para área pior dentro da empresa		
		Melhores salaries/congelamento salaries ou de posição		
		Oportunidade de criar o seu próprio emprego		

<i>Tópico</i>	<i>Ponto</i>	<i>Opiniões</i>	<i>Factos por grupo</i>	<i>Comentários do moderador</i>
Nesta empresa as mudanças necessárias são levadas a cabo	Oportunidades futuras, o que pode mudar?	Manter as iniciativas e continuar a inovar nesse sentido	<p>Grupo I: a empresa tem mudado muito e tem ouvido as opiniões dos colaboradores. Prova disso são as mudanças depois do questionário de satisfação do ano passado, que levou a algumas boas alterações. No entanto, peca por no dia-a-dia não saber ouvir ou comunicar ainda de forma eficiente, como foi atrás relatado, o que faz com que as maiores mudanças e as mais importantes ainda estejam na incubadora.</p> <p>Grupo II: há oportunidade de melhorias e têm sido implementadas medidas que mudaram muitos dos processos que tinham falhas, por isso, há que reconhecer um bom trabalho da equipa de gestão</p> <p>Grupo III: ainda faltam oportunidades iguais para todos.</p> <p>O trabalho excecional do diretor do centro tem elevado a imagem e a credibilidade do CSP, pelo que as mudanças até agora implementadas têm dado frutos. Falta ainda muita coisa, mas que deverá ser colocada em prática agora que as transições acabaram e se pretende a estabilização dos processos e do projecto em si</p> <p>Globalmente, as mudanças têm sido frutíferas e os colaboradores até se sentem satisfeitos com o rumo tomado até agora e o seu papel no mesmo</p>	Os três grupos reconhecem que as mudanças têm sido recorrentemente levadas a cabo, o que lhes aumenta a esperança de que os problemas relatados sejam resolvidos num período de tempo razoável no futuro. Faltam ainda muitas explicações em relação aos temas abordados, o que gera alguma insatisfação, mas que, em geral, pode dizer-se que as pessoas estão satisfeitas com o seu trabalho
		Mobilidade horizontal e vertical		
		Reconhecimento e gratificação monetária		
		Saber o que o futuro reserva aos colaboradores		
		Perspetiva de futuro - pode ir-se mais além e fazer planos de longo prazo?		
		Alargamento de funções		
		Não deixar que as equipas se sintam à parte deve mudar		
		Não deixar que o CSP do Porto seja colocado de fora das iniciativas da casa-mães		
		Credibilidade de Portugal e o conceito de CSP devem ser melhorados num projeto que ainda é novo e está a tempo disso		
		Oportunidades iguais para todos - deve ser mais visível este tipo de coisa		
		As mudanças necessárias têm sido levados a cabo		
		Nem sempre são identificadas as mudanças necessárias - maior atenção às necessidades e prioridades		
		Oportunidade de estabilizar as equipas e evitar monotonia ainda é possível		
		Formação/ <i>workshadowing</i> é fundamental que se mantenha		
		Relativamente à imagem do CSP o diretor tem sido exemplar		
		Ainda há espaço para melhoria e nota-se o esforço que tem sido feito nesse sentido		

Anexo 6 – Pedido de colaboração nos inquéritos por questionário



MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

2011/2012

Caros colegas,

Segue em anexo um questionário que gostaria que preenchessem, quer tenham participado no *focus group*, quer não.

Em anexo a este *e-mail*, segue o questionário, com algumas informações que vos serão úteis aquando do seu preenchimento.

São algumas as afirmações que se pretendem testar. No entanto, por serem respostas fechadas, será de muito fácil e rápido preenchimento.

Para assegurar, uma vez mais, a confidencialidade daqueles que colaboram voluntariamente neste estudo, não enviem a resposta através de *e-mail*, nem a entreguem directamente.

Mais instruções são dadas juntamente com as restantes informações apresentadas antes do início do questionário.

Agradeço desde já – e mais uma vez – pela vossa participação.

Estou disponível para esclarecer qualquer dúvida que possa surgir da vossa parte.

Muito grata pelo vosso tempo e disponibilidade.

Dulce Silva

Anexo 7 – Questionário



MESTRADO EM ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS

HUMANOS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

2011/2012

Caros participantes,

Ainda com o intuito de responder à seguinte questão:

Quais os fatores que, segundo os colaboradores dos Centros de Serviços Partilhados (CSP), são importantes para a sua satisfação no trabalho?

Venho por este meio pedir-vos que preencham o inquérito disponível nas próximas páginas.

Por favor, leiam atentamente as informações que se seguem:

- As respostas serão dadas através da escala de Likert, de modo a que o participante especifique o seu nível de concordância em relação a cada afirmação, sendo que a cada número corresponde um significado, como se segue:
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo parcialmente
 - 3 - Não concordo nem discordo
 - 4 - Concordo parcialmente
 - 5 – Concordo totalmente
- Após responder a este inquérito, deve imprimi-lo e depositá-lo na caixa colocada para o efeito na cozinha do escritório.
- Por questões de confidencialidade, não serão aceites respostas para o *e-mail* da empresa ou pessoal ou questionários entregues pessoalmente.

Uma vez mais, obrigada pela sua colaboração!

Dulce Silva

Inquérito

1- Penso frequentemente em abandonar esta organização

1 2 3 4 5

2- Estou ativamente à procura de uma alternativa para deixar esta organização

1 2 3 4 5

3- Logo que possível tenciono abandonar esta organização

1 2 3 4 5

4- Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual

1 2 3 4 5

5- Aceitaria o mesmo trabalho outra vez

1 2 3 4 5

6- Recomendaria o meu trabalho actual a um amigo

1 2 3 4 5

7- O meu trabalho atual satisfaz as minhas expetativas

1 2 3 4 5

8- O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes

1 2 3 4 5

9- Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho

1 2 3 4 5

10- Posso tomar decisões autonomamente no trabalho

1 2 3 4 5

11- Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos em tempos

1 2 3 4 5

12- Recebo *feedback* e informação adequada dos meus supervisores acerca da minha *performance*

1 2 3 4 5

13- Estou satisfeito com a forma como a gestão lida com os seus colaboradores

1 2 3 4 5

14- Estou satisfeito com a informação que recebo acerca dos assuntos relevantes para a organização

1 2 3 4 5

15- Sei o que devo fazer para alcançar um determinado nível de desempenho

1 2 3 4 5

16- O meu supervisor demonstra competência nas suas tomadas de decisão

1 2 3 4 5

17- Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam

1 2 3 4 5

18- O meu supervisor é recetivo às sugestões de mudança vindas dos colaboradores

1 2 3 4 5

19- Estou satisfeito com o meu salário atual

1 2 3 4 5

20- Considero que a minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço

1 2 3 4 5

21- A minha compensação é justa (em termos de colegas e do mercado de trabalho nesta área)

1 2 3 4 5

22- O relacionamento entre os colaboradores nesta empresa é bom

1 2 3 4 5

23- Os assuntos importantes são debatidos em equipa

1 2 3 4 5

24- As minhas funções estimulam o trabalho em equipa

1 2 3 4 5

25- As minhas relações com os clientes são gratificantes

1 2 3 4 5

26- Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado

1 2 3 4 5

27- O meu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado

1 2 3 4 5

28- Estou satisfeito com o reconhecimento do meu trabalho pelo meu supervisor

1 2 3 4 5

29- Estou satisfeito com as oportunidades que tenho de viajar

1 2 3 4 5

30- Estou satisfeito com os contactos com outras culturas que a minha função me possibilita

1 2 3 4 5

Anexo 8 – Quadro explicativo das questões usadas no inquérito por questionário

#	Variável no original	Variável no estudo	Afirmação	Escala a adoptar	Referências
1	Intenções de abandono	Intenções de abandon	Penso frequentemente em abandonar esta organização	Likert (1 a 5)	Carmeli (2005, alfa=0,92)
2	Intenções de abandono	Intenções de abandon	Estou ativamente à procura de uma alternativa para deixar esta organização	Likert (1 a 5)	Carmeli (2005, alfa=0,92)
3	Intenções de abandono	Intenções de abandon	Logo que possível tenciono abandonar esta organização	Likert (1 a 5)	Carmeli (2005, alfa=0,92)
4	Satisfação com o trabalho	Satisfação global com o trabalho	Estou muito satisfeito com o meu trabalho atual	Likert (1 a 5)	Bonache (2005, alfa=0,85)
5	Satisfação com o trabalho	Satisfação global com o trabalho	Aceitaria o mesmo trabalho outra vez	Likert (1 a 5)	Bonache (2005, alfa=0,85)
6	Satisfação com o trabalho	Satisfação global com o trabalho	Recomendaria o meu trabalho atual a um amigo	Likert (1 a 5)	Bonache (2005, alfa=0,85)
7	Satisfação com o trabalho	Satisfação global com o trabalho	O meu trabalho atual satisfaz as minhas expetativas	Likert (1 a 5)	Bonache (2005, alfa=0,85)
8	<i>Job enrichment</i>	Desenho do Trabalho	O meu trabalho requer a realização de muitas tarefas diferentes	Likert (1 a 5)	Arocas e Camps (2010, alfa=0,83)
9	<i>Job enrichment</i>	Desenho do Trabalho	Uso uma variedade de aptidões e talentos no meu trabalho	Likert (1 a 5)	Arocas e Camps (2010, alfa=0,83)
10	<i>Job enrichment</i>	Desenho do Trabalho	Posso tomar decisões autonomamente no trabalho	Likert (1 a 5)	Arocas e Camps (2010, alfa=0,83)

Anexo 8 – Quadro explicativo das questões usadas no inquérito por questionário

#	Variável no original	Variável no estudo	Afirmação	Escala a adoptar	Referências
11	<i>Task enrichment</i>	Desenho do Trabalho	Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos em tempos	Likert (1 a 5)	Martins e Proença (2011)
12	<i>Work design</i>	Comunicação/expetativas	Recebo <i>feedback</i> e informação adequada dos meus supervisores acerca da minha <i>performance</i>	Likert (1 a 5)	Morgeson e Humphrey (2006)
13	Comunicação	Comunicação/expetativas	Estou satisfeito com a forma como a gestão lida com os seus colaboradores	Likert (1 a 5)	Martins e Proença (2011)
14	N/A	Comunicação/expetativas	Estou satisfeito com a informação que recebo acerca dos assuntos relevantes para a organização	Likert (1 a 5)	Autor
15	N/A	Comunicação/expetativas	Sei o que devo fazer para alcançar um determinado nível de desempenho	Likert (1 a 5)	Autor
16	Supervisor/ <i>empowerment</i>	Supervisor/ <i>empowerment</i>	O meu supervisor demonstra competência nas suas tomadas de decisão	Likert (1 a 5)	Martins e Proença (2011)
17	Supervisor/ <i>empowerment</i>	Supervisor/ <i>empowerment</i>	Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
18	Comunicação	Supervisor/ <i>empowerment</i>	O meu supervisor é recetivo às sugestões de mudança vindas dos colaboradores	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
19	Remuneração	Remuneração	Estou satisfeito com o meu salário atual	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
20	Remuneração	Remuneração	Considero que a minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
21	Remuneração	Remuneração	A minha compensação é justa (em termos de colegas	Likert (1 a 5)	Ferreira et al. (2006)

Anexo 8 – Quadro explicativo das questões usadas no inquérito por questionário

#	Variável no original	Variável no estudo	Afirmação	Escala a adoptar	Referências
			e do mercado de trabalho nesta área)		
22	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	O relacionamento entre os colaboradores nesta empresa é bom	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
23	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	Os assuntos importantes são debatidos em equipa	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
24	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	As minhas funções estimulam o trabalho em equipa	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
25	Relacionamento interpessoal	Relacionamento interpessoal	As minhas relações com os clientes são gratificantes	Likert (1 a 5)	Ferreira et al. (2006)
26	Valorização profissional	Reconhecimento	Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
27	Valorização profissional	Reconhecimento	O meu potencial de realização tem sido adequadamente aproveitado	Likert (1 a 5)	Tavares (2010)
28	Valorização profissional	Reconhecimento	Estou satisfeito com o reconhecimento do meu trabalho pelo meu supervisor	Likert (1 a 5)	Ferreira et al. (2006)
29	N/A	Oportunidades	Estou satisfeito com as oportunidades que tenho de viajar	Likert (1 a 5)	Autor
30	N/A	Oportunidades	Estou satisfeito com os contactos com outras culturas que a minha função me possibilita	Likert (1 a 5)	Autor